

# KIINTEISTÖALAN PROJEKTIMALLIN KEHITTÄMINEN

Oikein päin puuhun

Mikko Hirvi

Opinnäytetyö  
Huhtikuu 2014

Palveluiden tuottamisen- ja johtamisen koulutusohjelma  
Matkailu-, ravitsemis- ja talousala



JYVÄSKYLÄN AMMATTIKORKEAKOULU  
JAMK UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES



Tekijä(t) Hirvi, Mikko	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 11.5.2014
	Sivumäärä 49	Julkaisun kieli Suomi
	Liite 2. Salainen Ei verkkojulkaisulupaa	Verkkojulkaisulupa myönnetty ( X )
Työn nimi KIINTEISTÖALAN PROJEKTIMALLIN KEHITTÄMINEN – Oikein päin puuhun		
Koulutusohjelma Palveluiden tuottamisen- ja johtamisen koulutusohjelma		
Työn ohjaaja(t) Kuha, Maisa		
Toimeksiantaja(t) Infonia Oy		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Maailman talouden tilanteen muutokset Suomessa ja maailmalla ovat heijastuneet myös kiinteistö- ja toimitilamarkkinoille. Toimitilavälityksestä on siirrytty entistä enemmän kiinteistökehittämiseen ja asiakasta kokonaisvaltaisemmin palvelevaan toimintaympäristöön. Toimialaa ohjaavat lait ja asetukset, joiden tunteminen ja tiedostaminen on avainasemassa arkipäivän toiminnassa.</p> <p>Työn tavoitteena on luoda yhtenäinen alustava projektityömalli kiinteistöalan yritykselle. Mallilla tarkoitetaan konkreettista työkalua, jota hyödyntäen eri projektit voidaan viedä kustannustehokkaammin läpi sekä resursoida selkeämmin henkilöstön näkökulmasta. Projektin eri työvaiheiden järjestyksellä vaikutetaan projektin tehokkuuteen. Työkalun tarkoitus on antaa alku kehitykselle, ei tarjota lopullista toimintamallia. Työkalun olennainen osa on tunnistaa kiinteistöalan erilaisissa projekteissa toistuvat yhtenäiset vaiheet ja toiminnot.</p> <p>Opinnäytetyö on kehittämistyö, johon on käytetty kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Tietoa erilaisista projekteista kerättiin teemahaastattelemalla toimeksiantajayrityksen asiantuntijoita. Case-esimerkein esiteltujen toimeksiantojen tukena on tekijän omakohtainen kiinteistöalan kokemus, jota on hyödynnetty myös opinnäytetyössä.</p> <p>Tuloksena on yhtenäinen projektien prosessirunko, jota jatkojalostamalla voidaan kehittää yrityksen toimintaa. Prosessirunkoon on kuvattu tutkimusaineistosta esiin nousseet eri toimeksiantojen toisiaan vastaavat toiminnot.</p> <p>Työkalun tarkoituksena on tarjota perusta kehitystyölle. Tähän työkalu soveltuu hyvin ja testauksen kautta sitä tullaan tulevaisuudessa myös tarkentamaan entisestään. Jatkojalostuksena työkalun perusteella on tarkoitus myös kehittää myytävä tuote selkeyttämään yrityksen palveluiden markkinointia.</p>		
Avainsanat (asiasanat) kiinteistöjohtaminen, kiinteistönvälitys, toimitilat, kehittäminen, prosessit, kehittämistutkimus		
Muut tiedot Liitteet 2 kappaletta		



Author(s) Hirvi Mikko	Type of publication Bachelor's / Master's Thesis	Date 11.05.2014
	Pages 49	Language Finnish
	Attachment no. 2 Classified No permission for web publication	Permission for web publication ( X )
Title DEVELOPING PROJECT MODEL FOR REAL ESTATE INDUSTRY – The right way up the tree		
Degree Programme Degree Programme in Services Management		
Tutor(s) Kuha, Maisa		
Assigned by Infonia Oy		
<p>Abstract</p> <p>The global economic changes in Finland and around the world have also reflected in the real estate and property markets. Broking the premises has shifted more and more in real estate development and in a holistic approach, thus better serving the customers in the operating environment. The business is guided by laws and regulations, and knowing these factors is the key element for everyday work. The thesis was assigned by Infonia Oy.</p> <p>The aim of the thesis was to create a solid tentative project model for a real estate company. The model is a concrete tool, which can be used to improve the cost-effectiveness of the projects, and clear up the resourcing from the staff point of view. A project can be conducted more effectively by rearranging different tasks in the project. The objective of the tool was to give a start for future development, not to offer a ready working model. An essential part of the tool was to identify the uniform phases and actions in real estate projects.</p> <p>The thesis is an action research which was implemented by a qualitative research method. The information from different projects was collected by interviewing the experts at Infonia Oy. Case examples were supported by the author's own experiences in the real estate industry, which was utilized in thesis.</p> <p>The result of the thesis was a solid process model for projects, which, by further developing can be used to develop the company's actions. Actions equaling each other of different commissions, -that came up of the research material, were described in the process model.</p> <p>The purpose of the tool was to offer a basis for future development. The tool matches well for this aim and by testing it will be further specified. Future development based on this tool is to create a vendible product to clarify the marketing of the company's products.</p>		
Keywords real estate management, real estate business, premises, development, processes, action research		
Miscellaneous Two pieces as an attachment		

## Sisältö

1	Johdanto .....	3
2	Kiinteistöala.....	5
2.1	Kiinteistöalan nykytila .....	5
2.2	Kiinteistöalan määritykset.....	7
2.3	Käsitteet .....	8
3	Infonia Oy.....	15
3.1	Toimeksiantajan esittely .....	15
3.2	Toimeksiantajan asiakkaan vaatimusten muutokset.....	17
3.3	Kehityskohteena toiminta .....	18
3.4	Muutokseen vastaaminen.....	19
4	Projektit ja prosessit.....	21
4.1	Projektit .....	21
4.2	Prosessit .....	22
5	Kehittämistyön menetelmä .....	26
5.1	Lähtökohdat ja tutkimusongelma .....	26
5.2	Teemahaastattelut kehittämisen menetelmänä .....	26
5.3	Tulokset.....	30
6	Prosessi uudelle työkalulle .....	39
7	Pohdinta.....	41
	LÄHTEET .....	45
	Liitteet.....	48
	 Liite 1. Asiakastyypin ja tarpeen mukainen toiminta yrityksessä.....	48
	Liite 2. Työkalu selvitystöitä varten - SALAINEN .....	49

Kuvio 1. Työn kulku .....	5
Kuvio 2. Kiinteistön käsite (alku. kuvio ks. Leväinen 2013, 12) .....	11
Kuvio 3. Alueselvitysesimerkin aikajana.....	31
Kuvio 4. Kiinteistöarvointiesimerkin aikajana .....	32
Kuvio 5. Vuokrausesimerkin aikajana .....	35
Kuvio 6. Kiinteistön myyntiesimerkin aikajana.....	36
Kuvio 7. Tutkimusprosessin alku- ja loppupiste .....	40
Taulukko 1. Sijoituksen kannattavuus.....	14
Taulukko 2. Haastattelujen jakautuminen .....	28
Taulukko 3. Haastattelujen ajankohdat .....	30
Taulukko 5. Alueselvitys esimerkin tulokset .....	31
Taulukko 7. Kiinteistöarvointi esimerkin tulokset .....	33
Taulukko 9. Vuokrausesimerkin tulokset .....	35
Taulukko 11. Myyntiesimerkin tulokset.....	37

# 1 Johdanto

Kansainvälinen liiketalouden tutkimusjärjestö Global Industry Analysts, Inc. ennustaa kansainvälisten toimitilamarkkinoiden kasvavan 394,69 miljardiin dollariin vuoteen 2017 mennessä. Maailmantalouden lama ei ole heikentänyt toimitila-alaa niin paljon kuin aiemmin ennustettiin. Yrityksillä on tarve tehostaa tilojaan, tilojen palveluista aiheutuvia kustannuksia, rakennusten ylläpidon kustannuksia ja tietoliikenneyhteyksiään. Näillä toimenpiteillä tavoitellaan tilankäytön tehokkuutta, joustavuutta ja kustannussäästöjä. Yritysten kiinteistöihin kohdistaneet muutos- ja säästötoimenpiteet ovat vahvistaneet toimitilajohtamisen ja kiinteistöjohtamisen tarvetta. Tämä on kasvattanut alan toimijoiden tehokkuutta ja kilpailua. (Global Facilities Management Market to Reach \$394,69 Billion by 2017, According to New Report by Global Industry Analysts Inc. 2011)

Pohjois-Euroopan toimitilapalveluita tutkittaessa havaittiin alan muutos enemmän strategisen kiinteistöjohtamisen suuntaan. Toimintakenttä kiinteistöjen osalta laajenee ja ostopalvelujen tuottajat joutuvat mukautumaan laajempien kokonaisuuksien hallintaan. Kiinteistöjohtamisen yrityksistä on tulossa yritysten pitkäaikaisia liikekumppaneita. Toimitilajohtamisen palvelut ovat asiantuntijapalveluita. Kiinteistöjohtamisen asiantuntijayritysten markkinaosuus ja kilpailuetu määräytyvät heidän asiantuntijuutensa ja osaamisensa perusteella. Asiakasyritykset tarvitsevat strategisen kumppanin ja päätökset asiantuntijapalveluista tehdään myös strategisella tasolla. Kumppanuussuhde on entistä tärkeämmässä roolissa tulevaisuudessa. (Puhto, Tuomela, Ventovuori 2001, 53–54.)

Suomen kansallisvarallisuus on yhteensä noin 784 miljardia euroa. Tästä kokonaisuudesta noin 60 % koostuu rakennuksista ja tonteista. Rakennuskannan kerrosala neliöinä oli noin 449,5 miljoonaa kerrosneliömetriä. Näistä neliöistä noin 63 % oli asuinrakennuksia. (Faktaa kiinteistöalasta 2013.)

Infonia Oy tarjoaa kiinteistövarallisuuden asiantuntijapalveluita. Yrityksen palvelutarjontaan kuuluu eri kiinteistö- ja toimitilajohtamisen asiantuntija- ja konsultointipalve-

lut. Näitä ovat mm. kiinteistökehitys, kiinteistöjohto, toimitilamanageeraus, kiinteistöarviointi, turvallisuusjohto, rakennusvalvonta, sekä kiinteistöjen ja toimitilojen myynti sekä vuokraus.

Yrityksen toimeksiannot käsittävät kiinteistöalan eri selvitystyöt kattavasti ja monipuolisesti. Uudella kokonaisvaltaisella, kehittävällä ja asiakasta palvelevalla toimintatavalla pyritään saavuttamaan kilpailuetua ja laajentamaan markkina-asemaa Suomessa. Yrityksen tietotaito ja asiantuntijuus tarjoavat ainutlaatuisen konseptin asiakkaiden palvelemiselle. Toimeksiantoja toteutetaan projektimuotoisena toimintana, eri osaamisalueen asiantuntijat yhdessä tuottavat asiakkaalle kokonaisvaltaisia kiinteistöalan palveluita. Itse olen ollut yrityksen palveluksessa syksystä 2013.

Toimeksiantojen monimuotoisuuden myötä palvelun tuottamiselle on muodostunut haasteeksi projektien selkeä läpivienti, resurssien tehokas hyödyntäminen, yhtenäisen prosessin luominen ja dokumentointi, sekä seuranta ja palautteen kerääminen.

Näistä lähtökohdista yritys pyysi selvittämään, millaiset edellytykset yhtenäisen prosessin luomiselle on olemassa. Yhtenäisen prosessityökalun avulla saavutettaisiin työn tekemiselle selkeyttä, tehokkuutta ja järkevämpää resurssien käyttöä. Jäsenneilyllä dokumentoinnilla voidaan luoda seuranta- ja palautemalleja, joiden avulla yritys voi kehittää toimintaansa ja luoda pitkän tähtäimen suunnitelmia.

Työn kulku on kuvattu seuraavassa kuviossa (Kuvio 1.)



Kuvio 1. Työn kulku

Työn etenemistä kuvamaan on tehty malli, josta voidaan havaita vaiheistus työssä esitettävien kohtien mukaisesti.

## 2 Kiinteistöala

### 2.1 Kiinteistöalan nykytila

Kiinteistöala on muuttunut. Kiinteistöjohtaminen on kasvanut entistä suurempaan rooliin kiinteistöjen ylläpidossa. Esiteollisena aikana yrittäjä omisti itse omat tilansa ja usein myös hallinnoi ja ylläpiti niitä. Yritysten ja kiinteistöjen lukumäärän kasvaessa koettiin tarvetta kehittää ja luoda kiinteistöalalle ammattimaisempaa toimintaa. Maailmansotien jälkeen kiinteistöala koostui pääasiassa kiinteistökohteiden hankinnasta ja rakennuttamisesta. Yritykset palkkasivat itse kiinteistöalan asiantuntijat huolehtimaan yrityksen kiinteistöistä ja vasta 70- ja 80-luvulla tilojen vuokraus alkoi yleistymään. Nykyään tilojen kehittäminen, lisäarvon tuottaminen ja asiakasyrityksen oman ydintoiminnan tukeminen ovat kiinteistöalan olennaisinta tehtäväkenttää. Sähköiset ratkaisut ja uusi teknologia ovat myös mahdollistaneet enemmän uusia sovellutuksia. (Leväinen 2013, 21–24.)



Kansainvälinen yksityisten kiinteistösijoittajien edunvalvontajärjestö INVRE painottaa yhteisen edun tärkeyttä Euroopan kiinteistösijoittamisen rahoitusta ja lainsäädäntöä suunniteltaessa. Euroopan talouden vakausmekanismit eivät saa olla esteenä pankkien ja vakuutusyhtiöiden kiinteistöihin kohdistamille pitkäaikaisille sijoituksille. Vapaarahoitteinen kiinteistösijoittaminen työllistää johdannaisvaikutuksineen Euroopassa yli neljä miljoona ihmistä, ja sen kansantaloudellisten seurausvaikutusten suuruus on noin 710 miljardia euroa. Tämä on noin 7 % Euroopan bruttokansantuotteesta. (Launonen, 2013. 46.)

Yhdysvalloissa ja EU:ssa on tapahtunut merkittävä muutos talouden painopisteen siirtymisessä tuotteista palveluihin. Yhdysvalloissa 82 % bruttokansantuotteen mukaisesta tuotannosta oli palveluita ja noin 85 % työvoimasta työskenteli palvelusektorilla. Yhdysvaltalaiset yhtiöt panostavat ja mukautuvat palveluistumisen muutokseen huomattavasti nopeammin kuin Euroopassa. Suomen talous koostui 67,6-prosenttisesti palveluista vuonna 2005. (Seizing the white space: innovative service concepts in the united states 2007, 6.)

Vuonna 2010 Tekesin rahoituksesta 52 % kohdistettiin palveluyritysten tukemiseen. Tekesin raportin (Service Innovation Policy Benchmarking – Synthesis of Results and 15 country reports 2011, 48.) mukaan palveluistuminen kohdistuu tasaisesti kaikkiin toimialoihin, ei ainoastaan tiettyihin. Tästä voidaan päätellä, että yritysten toiminnan muuttuessa muuttuvat usein myös heidän tilatarpeensa.

Kiinteistö ja toimitilamarkkinat Suomessa ovat hiipuneet taantuman myötä. Talouden epävarmuus heijastuu kuluttajien ostokäyttäytymiseen ja luottamukseen markkinoita kohtaan. Uusien kohteiden rakentaminen on vähäisempää ja nykyisen tilakannan vajaaikäyttöaste korkeampi. Esimerkkinä Espoon toimistotilojen käyttöaste vuonna 2013 oli vain 75 %, joka on ennätysalhainen. Myös vuokraindexien kasvu on negatiivista kaikkialla muualla paitsi Helsingin toimistokohteissa. Helsingin vuokratasokaan ei nykyisessä taloustilanteessa voi enää nousta 2013 vuoden 1,4 % kasvusta, vaan sen ennustetaan pysyvän ennallaan. Kuluttajien ostovoiman heikkeneminen on vaikeuttanut myös liiketilojen vuokrausasteita, jotka aiempiin vuosiin verrattuna ovat nyt kääntyneet laskusuuntaan. Poikkeuksen yleiseen tilanteeseen tekeekin asuin- ja hoivakiinteistöjen kysyntä, joihin varsinkin uudet markkinoille tulleet sijoittajat ovat kohdistaneet varallisuuttaan selvästi aiempaa enemmän. Markkinoille on perustettu

myös uusia rahastoja, joiden palveluita tarjotaan yhä laajemmin eri sijoittajille. (Toimitilabarometri 2013.)

Käynnissä on yhteiskunnan rakennemuutos, jossa teollisuusyritysten merkitys on laskussa ja suuret tuotantolaitokset irtisanovat työntekijöitään. Kuluttajien ostoskäyttäytyminen muuttuu ja painopisteet siirtyvät mm. verkkokauppaan ja ekologiset arvot painavat yhä enemmän. Erilaiset energia- ja materiaalitehokkuuden uudet tuulet muokkaavat yhteiskuntaa yhdessä väestön ikääntymisen ja palveluiden sähköistymisen kanssa. Uudet työmuodot lisääntyvät, kuten etätö, työn liikkuvuus ja pätkätyöt. (Parviainen 2013.)

## 2.2 Kiinteistöalan määritykset

Tieteellisessä tutkimuksessa käsitteiden merkitys ja määrittely on todella tärkeää. Sillä avataan ja tarkennetaan lukijalle työssä käsiteltävät määritykset ja käsitteet. Käsitteet luovat perustan kommunikaatiolle ja ne ovat väylä luokittelulle ja yleistyksille. Käsitteet ovat myös osa eri teorioita ja malleja. (Kananen 2012, 37.)

Kiinteistöalan lainsäädäntö on oleellinen osa jokapäiväistä toimintaa yrityksessä. Kiinteistöalaa säätelee useat lait, tämän vuoksi arkipäivän toiminnassa on erittäin tärkeää tietää, mitkä lait koskevat tehtävää työtä. On tiedettävä, miten ne voivat vaikuttaa tehtyihin ratkaisuihin. Tarvittaessa työntekijöillä on oltava mahdollisuus tarkistaa eri lain kohdat. Heillä on velvollisuus huolehtia niiden noudattamisesta. Käsitteistön määrittely ja tunteminen on erittäin oleellista. Se on lakien ja asetusten ”tuotos” ja terminologia, jota päivittäin käytetään. Esimerkiksi pinta-aloja voidaan ilmoittaa monilla eri tavoilla riippuen siitä, millaista pinta-alaa kohteesta halutaan tarkastella ja mitata. Pinta-alat ovat aina lähtökohtaisesti rakennusten vuokran, myyntihinnan, hoitokulujen tai jyvitysten laskentaan käytettävä määre, jotka työntekijän tulee tuntea.

Tässä opinnäytetyössä käytetään kiinteistöalan sanastoa ja käsitteistöä, joka on johdettu käyttämällä KTI:n ja RAKLI ry:n julkaisemia alan yleisiä käsitteistöjä. Keskeisimmät käsitteet ja työn kannalta oleelliset alan sanastot on koottu seuraavaksi käsitesanastoksi. Käsitesanastossa on myös lähes kaikkien käsitteiden englannin kieliset vastineet.

Rakennus- ja toimitila-alaa ohjaa maankäyttö- ja rakennuslaki 132/1999.

### *1§ Lain yleinen tavoite*

*Tämän lain tavoitteena on järjestää alueiden käyttö ja rakentaminen niin, että siinä luodaan edellytykset hyvälle elinympäristölle sekä edistetään ekologisesti, taloudellisesti, sosiaalisesti ja kulttuurisesti kestävä kehitystä. Tavoitteena on myös turvata jokaisen osallistumismahdollisuus asioiden valmisteluun, suunnittelun laatu ja vuorovaikutteisuus, asiantuntemuksen monipuolisuus sekä avoin tiedottaminen käsiteltävinä olevissa asioissa. (L 5.2.1999/132)*

## 2.3 Käsitteet

Vaikka käsitteet saattavat lukijasta tuntua tutuilta ja puhekielen kautta itsestäänselvyyksiltä, ne on taulukoitu osin samasta syystä: puhekieleen vakiintuneet kiinteistöalan termit ovat tarkasti määriteltyjä ja saattavat usein erota puhekielen ja juridisen näkökulman osalta. Juridisesta näkökulmasta on esimerkiksi hyvin paljon eroa sillä, puhutaanko kiinteistöstä vai tontista. Yrityksessä työskennellään näiden asioiden kanssa päivittäin ja käsitteiden ymmärtäminen on osa jokapäiväistä toimintaa. Käsitteiden hallinta viestii yrityksen työntekijöiden asiantuntijuudesta.

### Kiinteistö - real estate

Puhekielessä kiinteistöstä puhuttaessa tarkoitetaan usein kiinteää rakennusta (Levänen 2013, 11). Juridisesta näkökulmasta kiinteistö on kiinteistörekisteriin merkitty itsenäinen maanomistuksen yksikkö (L. 12.4.2995/554.)

### Tila

Kiinteistölaji: asemakaava-alueella tila -statuksella olevalle kiinteistölle ei saa rakentaa, ennen kuin se on muodostettu tontiksi. (Kiinteistötalouden ja kiinteistöjohtamisen keskeiset käsitteet 2001, 8).

### Tontti - site

Kiinteistö, joka on tonttijaon ja kiinteistönmuodostamislain mukaisesti merkitty kiinteistörekisteriin tonttina. Monesti puhekielessä tonteiksi kutsutaan muitakin rakennuspaikkoja (Kiinteistötalouden ja kiinteistöjohtamisen keskeiset käsitteet 2001, 8)

### Kaavoitus - planning

Kaavoituksella ohjataan maankäyttöä. Kaavoitus on nelitasoinen, ja jokainen taso tarkentaa edeltävää. Tasot ovat:

- Valtakunnansuunnittelu

- Maakuntakaava
- Yleiskaava
- Asemakaava.

Tasojen mukaan vaikutetaan siihen, miten alueita kehitetään valtiollisesti (valtakuntasuunnittelu), maakunnallisesti (maakuntakaava), kunnallisesti (yleiskaava) ja alueellisesti (asemakaava). Kaavoituksella pyritään ohjaamaan ja edistämään taloudellista yhdyskuntarakennetta, joka on toimiva, ekologinen ja taloudellinen. (Leväinen 2013, 164–165.)

Rakennus - building

Kiinteä rakennelma, rakenne tai laitos, joka on tarkoitettu pidettäväksi paikallaan ja joka on asumiseen, työntekoon, varastointiin tai muuhun käyttöön tarkoitettu. Rakennus jakaantuu eri huoneisiin ja tiloihin. (Kiinteistötalouden ja kiinteistöjohtamisen keskeiset käsitteet 2001, 9.)

Toimitila, Liikekiinteistö – Facility, Commercial facility

Toimitiloista tai liikekiinteistöistä puhuttaessa tarkoitetaan tiloja, joiden käytön tarkoituksena on tuottaa aineettomia tai aineellisia hyödykkeitä (Kiinteistöliiketoiminnan sanasto 2012, 13).

Kiinteistöliiketoiminta – Real estate business

Toiminta, joka liittyy kiinteistön hyödyntämiseen, omistamiseen tai palvelujen tuottamiseen liiketaloudellisin tavoittein (Kiinteistöliiketoiminnan sanasto 2012, 11).

Kiinteistökehitys – Development

Alueen tai kiinteistöjen arvon lisäämiseen tähtäävää toimintaa, jota toteutetaan investoimalla (Kiinteistöliiketoiminnan sanasto 2012, 12).

Kiinteistövarallisuuden johtaminen – Asset Management AM

Kiinteistöjohtamisen muoto, jossa yhtä tai useampaa kiinteistösijoitussalkkua ja niiden rakennetta hallinnoidaan, seurataan ja ohjataan ostamalla, myymällä tai kehittämällä eri kiinteistöjä (Kiinteistöliiketoiminnan sanasto 2012, 16).

Kiinteistökohteen johtaminen – Property Management PM

Yleensä vastuuhenkilönä on kiinteistö- tai kohdepäällikkö, joka toiminnallaan vastaa kiinteistön käytöstä ja kehittämisestä kiinteistönomistajan näkökulmasta (Kiinteistöliiketoiminnan sanasto 2012, 17).

Toimitilajohtaminen - Facility Management - FM

Kiinteistöjohtamista, jossa vastataan kiinteistön palveluista, hankkimisesta ja vuokraustoiminnasta. Myös käyttäjäpalvelut kuuluvat toimitilajohtamisen piiriin. (Kiinteistöliiketoiminnan sanasto 2012, 17.)

Kiinteistösijoittaminen

Sijoittamisen muoto, jossa oma tai vieras pääoma sijoitetaan kiinteistöihin tarkoituksena saada aikaiseksi voitto. Muita kiinteistösijoittamisen muotoja ovat rahastojen tai osakkeiden kautta tehtävät sijoitukset, tällöin sijoitusta kutsutaan epäsuoraksi kiinteistösijoittamiseksi. (Kiinteistöliiketoiminnan sanasto 2012, 44.)

Bruttotuotto – gross profit

Tuotto, josta ei ole vähennetty kuluja. Vastakohta bruttotuotolle on nettotuotto (Kiinteistöliiketoiminnan sanasto 2012, 44.)

Nettotuotto – nett profit

Tuotto, josta on vähennetty ylläpitokustannukset ja pääoman erilliskustannukset (Kiinteistöliiketoiminnan sanasto 2012, 45).

Kiinteistökustannukset – Real estate costs

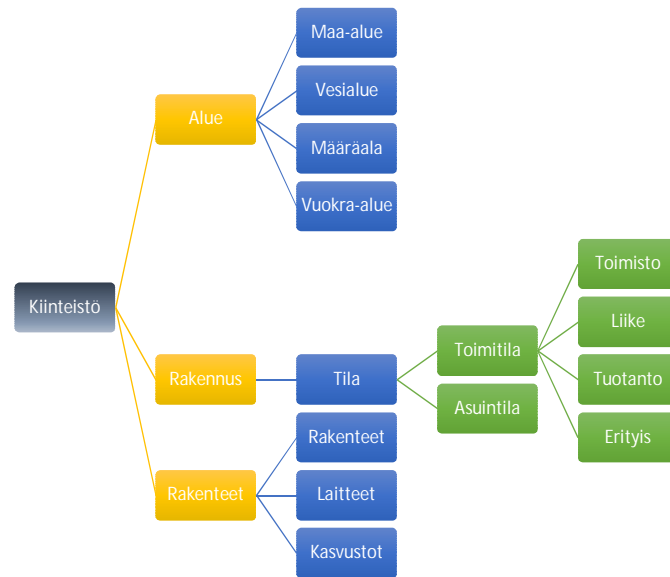
Kiinteistön kustannukset jaetaan useampaan alakustannuslajiin. Yleisesti ottaen kiinteistökustannuksilla tarkoitetaan kaikkia niitä kustannuksia, joita kiinteistöstä aiheutuu. Kustannukset jakaantuvat karkeasti:

- käyttökustannuksiin – costs of utilities (kiinteistön ylläpitoon ja käyttöön liittyvät kustannukset)
- pääomakustannuksiin – capital costs (kiinteistön olemassa oloon liittyvät kustannukset *rahoitus, korko, verot, poistot jne.*) (Kiinteistöliiketoiminnan sanasto 2012, 22).

Tuottovaatimus – yield requirement

Tuoton suuruutta kuvaava luku, sellainen luku, jonka sijoittaja haluaa suhteessa sijoittamaansa pääomaan tietyllä aikavälillä (Kiinteistöliiketoiminnan sanasto 2012, 45).

Käsitteistön tueksi havainnollistetaan kiinteistön käsite ja sen jakaantuminen (kuvio 2.) mukaisesti.



Kuvio 2. Kiinteistön käsite (alku. kuvio ks. Leväinen 2013, 12)

### Kiinteistöarviointi – real estate valuation

Kiinteistöarvioinnissa on tarkoitus määrittää kiinteistön markkina-arvo, eli käytännössä pyrkiä selvittämään eri menetelmillä, minkä hinnan kyseessä olevasta kohteesta saataisiin, jos se myydään arviointihetkellä. Arvioita tehdään eri tarkoituksia varten, näitä eri vaihtoehtoja ovat esimerkiksi: osto, myynti, vakuusarviointi, omaisuuden jaossa tapahtuva arviointi sekä erilaiset lakisääteiset viranomaisarviointit. (Kanerva, Palmu & Ridell 1987, 6-7.)

Kiinteistöarvioinnissa käytetään yhteisesti hyväksyttyjä kansainvälisiä standardeja, joiden tarkoituksena on yhtenäistää ja selkeyttää kiinteistöarvioinnin pelisääntöjä. Tätä varten on olemassa kansainvälinen komitea IVSC (International Valuation Standards Committee) joka ylläpitää, valvoo ja huomioi eri maiden erot ja käytänteet standardien luomisen yhteydessä (Kiinteistöalan Kustannus Oy 2011, 3.)

Kiinteistöarvioinnissa huomioitavaa:

### Lainhuutotodistus

Todistus, josta selviää kiinteistön, kiinteistön määräalan tai osan omistaja. Lainhuuto täytyy hakea, kun kiinteistön omistajuus vaihtuu ja se kirjataan lainhuuto- ja kiinnitysrekisteriin (Lainhuuto eli kiinteistön omistusoikeuden kirjaaminen, n.d.).

#### Kiinteistörekisteriote

Avoin dokumentti, josta selviää kiinteistön pinta-ala, muodostamistiedot, kiinteistötunnus sekä rasitteet, oikeudet yhteisiin alueisiin. (Kiinteistörekisteriote ja rekisterin tulosteet, n.d.).

#### Rasitustodistus

Asiakirja, josta selviää kiinteistön kiinnitykset ja mahdolliset erityiset oikeudet esim. vuokraoikeus (Onko kiinteistö kiinnitetty?, n.d.).

#### Kiinteistörekisterikartta

Kartta, johon on merkitty kiinteistön rajat ja kiinteistön tunnistamiseen tarvittavat tiedot. Kartasta selviää myös kyseisen määräalan tarkemmat tiedot, kuten mm. nimi, kiinteistötunnus ja rekisteriyksikkölaji. Näitä tietoja tarvitaan kiinteistöarvioinnissa ja ne tulee ilmoittaa arviokirjassa. (Kiinteistörekisterikartta, n.d.).

#### Arvon määrittely

Kohteen arvo voidaan määritellä monilla eri tavoilla. Liike-, varasto- ja tuotantotiloissa yleisimmin käytetty menetelmä on tuottoarvomenetelmä. Muita vaihtoehtoja ovat kauppa-arvomenetelmä (yleisin asuinhuoneistoja ja kiinteistöjä arvioitaessa) ja kustannusarvomenetelmä (käytetään tukimenetelmänä markkina-arvoa määriteltäessä). (Projektipäällikkö arviointicase 2014.)

Kiinteistökehityksessä tarkoituksena on luoda lisä-arvoa yksittäisille kohteille tai alueille. Kohde voi olla myös maa-alue tai tontti, jonka tuottoarvoa tulevaisuudessa halutaan nostaa erilaisilla muutoksilla. Muutokset voivat olla esimerkiksi infrastruktuurin parantamista, rakentamista tai kiinteistönmuodostamista (Kiinteistötalouden ja kiinteistöjohtamisen keskeiset käsitteet 2001.)

Talouden heijastukset alalle ovat jatkuvasti esillä, ja kiinteistökehitystä joudutaan tekemään jatkuvasti. Arkipäivän työssä on aiempaa vähemmän tilanteita, joissa tila tai kohde vain myydään tai vuokrataan. Eri toimeksiantoihin liittyy lähes aina kiinteistökehitys tavalla tai toisella, alla kuvatut kiinteistökehityksen eri osat ovat nousseet esiin asiantuntijahaastatteluissa:

#### Käyttötarkoituksen muutos:

Olemassa oleva tila ja kaava sallivat tietynlaisen toiminnan ja tilan jatkokäytön mahdollistamiseksi rakennusvalvonnasta on haettava käyttötarkoituksen muutosta uuden erilaisen liiketoiminnan sallimiseksi

#### Kaavoitus:

Maankäytön oleellinen osa on kaavoitus. Kaavoitus alkaa maakuntakaavasta jonka tavoitteena on ohjata maakunnan tasolla eri toimintojen ja painopisteiden ohjautumisesta vuosikymmeniksi eteenpäin. Se vaikuttaa yleiskaavaan ja ohjaa suuria linjoja maakunnassa. Yleiskaavalla taas vaikutetaan asemakaavoitukseen ja siihen, miten toiminnot sijoittuvat kaupungissa, esimerkiksi mihin eri palvelut, työpaikat ja asutusalueet sijoittuvat. Asemakaava lopulta määrittää tarkasti kaupunginosiin ja kortteleihin rakennettavien rakennusten koon, ulkonäön ja sijainnin. Asemakaava vaikuttaa myös siihen, millaiseen toimintaan rakennusta voidaan käyttää, eli käyttötarkoitukseen, kuten esimerkiksi asumiseen, liiketoimintaan, teollisuuteen tai opetuspalveluihin. (Maankäytön suunnittelun ohjaus 2013.)

Investoijien ja operaattoreiden yhteen saattaminen ja niihin liittyvät neuvottelut: Monesti on tilanne, että kohteeseen löytyy käyttäjä mutta tarvitaan rahoittaja, joka on valmis ja halukas investoimaan kohteen ostamiseen, remontoimiseen tai rakentamiseen ja edelleen vuokraamaan tilan käyttäjälle liiketoimintaa varten. Toinen vaihtoehto on, että kiinteistösijoittajalla on hallussaan kiinteistö, johon sijainnin ja liiketoiminnallisten edellytysten perusteella olisi edellytykset kehittää tietynlaista liiketoimintaa, jolloin kohteeseen täytyy löytää käyttäjäasiakas/asiakkaita, eli vuokralainen.

Toimeksiantajayrityksessä kiinteistökehityksen yksi tärkeä ajattelun lähtökohta ja toimintatapa on osapuolten kokoaminen ja keskitettynä, yhteisenä asiantuntijana toimiminen. Monesti asiakkaat tietävät suunnilleen, mitä he tarvitsevat tiloiltaan, mutta he eivät tiedä, miten monilla eri tavoin ja soveltaen lopputulokseen voidaan päästä. Joskus lopputulos voi olla myös sellainen, jota asiakas ei ole osannut edes ajatella. Suurena kuvana ja peruslähtökohtana on tietenkin asiakas, jolla on tarve. Asiakas tässä tapauksessa on joko kiinteistön omistaja tai taho, joka haluaa joko laajentaa liiketoimintaansa tai muusta syystä (sopimattomat tilat, tilojen lukumäärän kasvattaminen) tarvitsee uutta toimitilaa vuokralle. Tätä logiikkaa on tarkasteltu ja avattu tarkemmin liitteessä 1. (Kiinteistöjohtaja, 2014.)

Kohteen kokonaishintaa ja kannattavuutta sekä sijoittajan näkökulmasta myös tarvittavaa tuotto prosenttia laskettaessa voidaan käyttää esimerkiksi oheista yksinkertaista laskutaulukkoa, jonka perusteella saadaan alustava ja karkea tieto siitä, mikä kohteen arvo tulisi olemaan. (Taulukko 1.)



Taulukko 1. Sijoituksen kannattavuus

VUOKRALASKELMA	€/m <sup>2</sup> /kk	Pinta-ala m <sup>2</sup>	Vuokra €/kk
Bruttovuokra	28,00 €		
arvioidut hoitokulut	2,50 €		
nettovuokra	25,50 €	x 1550 =	39 525,00 €
Tuottovaade	8,50 %		
Kohteen arvo = (kk-vuokra x 12) / tuottovaade %			5 580 000,00 €

Esimerkin taulukolla saadaan helposti ja nopeasti karkea noin arvio siitä, kannattaako hanke toteuttaa niissä resurssien puitteissa joita esimerkissä on kuvitteellisesti käytössä.

Maankäytölliset asiat:

Uudiskohteissa rakennuttajan kanssa yhteistyössä selvitetään, millainen maaperä on rakentaa ja miten se vaikuttaa kustannuksiin, olennaisena osana myös rakennusmas-  
san hahmottelu ja sijoittelu kustannustehokkaasti esimerkiksi maastonmuodot huo-  
mioiden.

Maankäyttöön liittyy käytännössä kaikki sellaiset asiat, jotka vaikuttavat lopullisesti alueelle rakennettavaan ympäristöön, siellä harjoitettavaan liiketoimintaan ja liikenejärjestelyihin. Maankäytön suunnittelua ja strategisia päätöksiä ohjaa maankäyttö- ja rakennuslaki. Käytännössä miten, milloin ja mitä liiketoimintaa, rakennuksia tai alueita valmistuu, on suunniteltu jo karkealla tasolla etukäteen. Lain tavoitteena on myös antaa kansalaisille mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa maankäytön valmiste-  
luun. (Maankäyttö- ja rakennuslaki, 2013.)

Rakenteelliset muutokset:

kohteen peruskorjauksen tai remontin valvonta ja eri sidosryhmien ja alihankkijoiden kilpailutus ja koordinointi

Toiminnan tehostaminen ja energiatehokkuus:

tilaratkaisut, kalusteiden sijoittelu, konsultointi asiantuntijoilta ja ymmärrys siitä, miten tila voi palvella paremmin asiakasta ja energiatehokkuus niin imagon kuin liiketoiminnankin näkökulmasta

Käyttökulujen minimointi ja käytön aikainen hallinnointi:

Käytännössä tarkoittaa toimitilamanageerausta. Käyttökuluihin vaikuttavat millaiset sopimukset kohteeseen on tehty ja millaiset laskutusperusteet eri töille sopimuksessa on sovittu, laadunvalvonta siivouksen ja kiinteistöhuollon osalta. Käytön aikaista hallinnointia on myös palvelutasokuvauksen luominen ja sen valvonta. Rakennuksen tekninen kunto, tekniikan modernisointi, sekä ylläpidon riittävyys vaikuttavat käyttökustannuksiin.

Kiinteistösijoittamisen hyvinä puolina voidaan pitää vakaata ja varmaa kassavirtaa, sekä markkinoiden muita sijoitusmuotoja parempaa korkotasoa. Samalla kiinteistöt tarjoavat oikein valittuna myös arvonnousua vuokra- ja korkotuoton lisäksi. Toisaalta kiinteistöt eivät ole likvidiä valuuttaa, niiden hajauttaminen on vaikeaa, ne ovat kooltaan suuria verrattuna muihin sijoituksiin ja niiden hallinnointi vaatii osaamista ja se on vaivalloista. (Kiinteistösijoittaminen n.d.)

## 3 Infonia Oy

### 3.1 Toimeksiantajan esittely

Infonia Oy on vuonna 2002 perustettu kiinteistöalan asiantuntijaorganisaatio. Sen toimipisteet sijaitsevat Jyväskylässä ja Tampereella. Yrityksessä työskentelee kahdeksan henkilöä. Infonia Oy tarjoaa kiinteistövarallisuuden asiantuntijapalveluita. Palveluihin kuuluvat muun muassa kiinteistöjohto, kiinteistökehitys, rakennuttaminen, sekä toimitilojen ja kiinteistöjen vuokraus ja myynti.

Palveluita tarjotaan pääasiassa yrityksille- ja yhteiskunnallisille toimijoille. Asiakkaina ovat julkishallinnon toimijoita, mikro- ja pk yrityksiä, seurakuntia, kaupunkeja, kuntia, sekä yksityisiä kiinteistösijoittajia.

Kiinteistön myynti ja vuokraustoimenpiteet pitävät sisällään toimitilamarkkinoinnin eri osa-alueita. Projektipäällikön tehtäviin näissä projekteissa kuuluu kohteisiin tutustuminen, niiden markkinointi ja kaupantekoon liittyvät asiat.

Kiinteistöarvioinnin tehtäväkenttään kuuluu eri laajuisten ja käyttötarkoituksiltaan monipuolisten kohteiden markkina-arvon määrittely. Arviointi on auktorisoinnilla säädeltyä toimintaa joka vaatii pitkän kokemuksen ja koulutuksen. Osa kiinteistöarviointia on joskus myös kuntoarviointi ja PTS -suunnitelmien luonti.

Erilaiset kiinteistöalan selvitykset ovat erittäin monimuotoisia ja sisällöltään toisistaan poikkeavia. Selvityksiin liittyy usein olennaisesti maankäytön ja kaavoituksen eri vaiheet. Myös rakennuskustannusten ja kannattavuuden prosessit kuuluvat useisiin selvitystöihin. Monesti tehtävien aikana rinnalla kartoitetaan potentiaalisia sijoittajia ja käyttäjiä mahdolliseen kohteeseen.

Toimitilamanageerauksella tarjotaan asiakkaalle hänen ydinliiketoimintaansa tukevaa palvelua. Palvelu kattaa kiinteistön eri sidosryhmien ja palveluntuottajien hallinnoinnin, sekä laadunvalvonnan. Kiinteistön omistajalle raportointi ja talouden seuranta ovat myös olennaisia osia manageerauksessa.

Asiakkaille tarjotaan myös turvallisuusjohtamisen palveluita pelastussuunnitelman, palotarkastuksen, turvallisuuskoulutuksen ja hätäpoistumisharjoitusten muodossa. Yksityisille asuntosijoittajille on kehitetty tuotteeksi asuntosijoittamisen hallinnointipalvelu helpottamaan pienten yksityissijoittajien arkea. Lisäksi yritys tarjoaa rakennuttamispalveluita uudiskohteisiin. Tehtävät ovat kertaluontoisia ja vaativat lähes aina useamman asiantuntijan osallistumisen projektiin

Infonia Oy:n työntekijöiden asiantuntijuuden osa-alueet ovat jakaantuneet monipuolisesti eri kiinteistöalan tehtäviä ajatellen.

Työtehtävät sisältävät erilaisia selvitystöitä, myynti- ja vuokraustoimeksiantoja sekä kiinteistöarviointeja. Näiden tehtävien parissa toimii useita henkilöitä eri osaamisalueilta. Tehtäviä hoidetaan käytännössä projekteina ja projekteissa työskentelee 2-5

henkilöä toimeksiannosta riippuen. Edellä mainitut osa-alueet ovat vaihtelevasti mukana eri toimeksiannoissa. Jokaisella työntekijällä on vankka ammattitaito ja oman työuran perusteella hankittua tietoa ja osaamista. Työtehtävien mukaista toimintaa on avattu tarkemmin liitteessä 1.

#### Toiminta-ajatus

Yrityksen toiminta-ajatuksena on tuottaa asiakaslähtöisesti kiinteistönomistajille sekä tiloja tarvitseville käyttäjille laadukkaita kiinteistövarallisuuden hallinnoinnin ja kehittämisen palveluja koko kiinteistön elinkaaren ajalle.

#### Strategia

Strategiana on olla johtava toimitilajohtamisen asiantuntijapalveluja tuottava yritys keskeisessä Suomessa ja luoda sellainen yhteistyöverkosto koko Suomen alueella, mikä mahdollistaa asiakkaiden palvelun eri puolilla Suomea

#### Liikeidea

Tarjota kiinteistöjen omistajille ja käyttäjille kattavat kiinteistövarallisuuden hallinnoinnin ja kehittämisen palvelut kiinteistöjen elinkaaren kaikille vaiheille laadukkaasti ja helposti.

#### Toimintamalli

Laaja-alainen ja laadukas palvelukokonaisuus perustuu henkilöstön laaja-alaiseen osaamiseen mutta myös hyvään yhteistyökumppaniverkoston. Palvelut tehdään tilaajalle mahdollisimman helpoksi.

Pienyritysrakenteelle on ominaista, että johtaja on mukana suorittavassa työssä yhdessä muiden työntekijöiden kanssa. Työnjako on vapaata ja yksilöt saavat toimia itsenäisesti. Johtaja ei ole suoranaisesti esimies-alaisuudessa, vaan toiminta on muodollisempaa. Myös työntekijät ovat mukana monipuolisemmin yrityksen eri tehtävissä oman osaamisalueensa mukaisesti, eikä heillä ole suoraan omaa tarkkaa tehtäväkenttää. (Peltonen 2007, 33.)

## 3.2 Toimeksiantajan asiakkaan vaatimusten muutokset

Yritysten tarpeet vaativat yhä enemmän alan kokonaisvaltaista ymmärtämistä.

Pelkkä kiinteistövälitys ei enää tavoita kaikkia niitä asiakkaiden tarpeita, joita nykypäivän energiatehokkuusvaatimukset, vanhojen kohteiden hyödyntäminen ja uusien

ratkaisujen luominen vaativat. Kiinteistökehityksen merkitys korostuu jatkuvasti enenevässä määrin. Enää ei riitä, että tilan tarvitsija valitsee jonkin vapaana olevista tiloista, vaan tilan täytyy palvella yritystä ja sen täytyy tehdä se kustannustehokkaasti. (Kiinteistöpäällikkö, 2014.)

Näiden lähtökohtien perusteella myös Infonian toimintakenttä on muutoksessa. Yrityksen täytyy vastata asiakkaiden ja yhteiskunnan muuttuneisiin tarpeisiin kiinteistön osalta. Yritysten toimitilat palvelevat niin yrityksen työntekijöitä kuin heidän asiakkaitaan.

### 3.3 Kehityskohteena toiminta

Nykyään yritykset kehittävät entistä enemmän toimintaansa palvelunäkökulman huomioiden. Teollisuudessa siirrytään tuote- ja tavarantoimittamisesta kokonaispalveluiden, ratkaisuiden ja palveluliiketoiminnan tuottamiseen. Teknologinen kehitys ja vain erilaisilla tuotteiden ominaisuuksilla kilpaileminen ei ole pitkällä aikavälillä kannattavaa, eikä se luo loputtomasti kilpailuetua eri tuottajien välille. Asiakkaiden täytyy joka tapauksessa huolehtia eri tuotteiden elinkaaresta ja huoltotoimista. Mikäli itse tuotetta valmistava ja kehittävä yritys ei panosta palveluliiketoimintaan osana tuotteiden kehittämistä, tekee joku muu yritys sen ja tällöin tuotteen kehittäjästä tulee herkästi pelkkä tavarantoimittaja. Jos tekniikan tuottaja ei tarjoa asiakkaille kokonaispalvelua, jossa tuotteen lisäksi samaan tarjottavaan kokonaisuuteen sisällytetään kaikki asiakkaan kyseiseen tuotteeseen tarvitsemat osa-alueet, voi ulkopuolinen taho perustaa yrityksen. Yrityksen on näin helppo niputtaa kokonaispalvelu yhdeksi tuotteeksi ja solmia tavarantoimitussopimukset eri tuottajien kanssa. Tällöin tuotteen parhaiten tunteva taho, eli teknologiayritys ei pystyisi enää loppuen lopuksi kilpailemaan teknologisella ylivoimalla. Asiakkaiden vaakakupissa painavat samalla monet muut asiat, joista itse tuote on vain yksi osa. (Grönroos, Hyötyläinen, Apilo, Korhonen, Malinen, Piispa, Ryyänen, Salkari, Tinnilä & Helle 2007, 8-9.)

Infonia Oy:ssä kyse on hyvin paljon kyse tästä palveluliiketoiminnan kehityssuunnasta, kiinteistön omistajat tarjoavat vain seinät, Infonia tarjoaa kokonaispalvelun jonka yksi osa on itse kiinteistö. Myös muuttuvat tarpeet asiakasyritysten omassa toiminnassa näkyvät toimitilojen muutoksina. Esimerkiksi vanhoja teollisuuskiinteistöjä

tyhjenee ja huonosti suunnitellut uudetkin kohteet ovat haasteellisia vuokrata, tilat eivät palvele yritysten asiakkaita tai saavutettavuus on huono.

Kiinteistöalalla on enenevässä määrin tarvetta uudentulevalle kehittävämmällä otteella tehdyille kiinteistöalan selvityksille. Infonian erikoistumisen myötä yritys voi tarjota laajan ammattitaidon eri kiinteistöalan haasteisiin. Yrityksellä on valmius palvella monipuolisesti ja kehittää haastaviinkin tilanteisiin sopivia ratkaisuja. Erityisesti julkishallinnon toimijat ovat aiempien vuosien vastaisesti suurien muutosten edessä. Verotulojen, avustusten ja erilaisten kehittämisrahoitusten määrät ovat aiempaa rajallisemmat, mikä heijastuu myös toimijoiden kiinteistöihin ja niihin liittyviin palveluihin. Julkishallinnon toimijat joutuvat tehostamaan toimintaansa ja sitä myötä tilojen merkitys myös korostuu. Yhä enemmän on julkisia toimijoita joiden toimintaa ohjaa yleiset liiketoiminnan lainalaisuudet ja tuloksen tekeminen on arkipäivää myös näissä laitoksissa. Nämä ovat seikkoja jotka vaikuttavat suoraan Infonian asiakkaiden tarpeisiin. Heidän oma kustannusrakenteensa muuttuu; tiloihin ja niihin liittyviin palveluihin liittyvät lainalaisuudet muuttuvat myös.

Kiinteistöt ja niiden ylläpito ovat haastattelun perusteella yritysten suuria kulueriä, jolloin toiminnan tehostaminen myös siltä osin on perusteltua.

### 3.4 Muutokseen vastaaminen

Tilatarpeiden ja muuttuvan yritysmaailman myötä asiakkaiden tarpeisiin täytyy vastata myös heidän tilojensa näkökulmasta. Infonian eri tehtävistä ja asiantuntijuuden osa-alueista on tunnistettavissa esimerkiksi rakennuttaminen ja vanhan kiinteistön kunnostaminen, joiden myötä kaavoitusprosessin ja käyttötarkoituksen muutosprosessin ymmärrys on oleellista. Lisäksi tilojen jakaminen, tilatehokkuuden hyödyntäminen, kiinteistön kunnon ja arvon määrittely sekä erityisesti sijoittajien ja operaattorien yhteen saattaminen tarjoavat asiakkaalle kokonaisvaltaisen palvelun, joka on samalla myös kustannustehokas. Nämä erilaiset ja monimuotoiset tehtävät ovat ensinnäkin luoneet tarpeen ja halun Infonia Oy:lle erikoistua ja erottua muista toimijoista tarjoamalla monipuolisempaa ja erikoistuvampaa koko kiinteistön elinkaaren kattavaa kiinteistöjohdon asiantuntijapalvelua kuin muut alan toimijoista.

Erikoistuminen ja monipuolisen asiantuntijuuden hyödyntäminen aiheuttaa tilanteen, jossa tilanteen hallinta, seuranta ja ryhmätyöskentely, sekä projektinjohtaminen nousee entistä tärkeämpään rooliin. (Kiinteistöpäällikkö, Toimitusjohtaja 2014).

Tällainen toiminta asettaa haasteen toiminnan tehokkuudelle, selkeydelle ja seurannalle; jokainen projekti täytyy aloittaa ns. puhtaalta pöydältä, vaikka se sisältäisikin yhden tai useamman osatehtävän kuin aiemmat toteutettavat projektit. Myös osaaminen ja sidosryhmät (asiakkaat, alihankinta) vaihtelevat projektikohtaisesti, vaikka henkilöt sinänsä olisivatkin samat. On siis pyrittävä luomaan prosessi, jonka puitteissa projekteja voidaan suorittaa.

Toiminnan tehokkuuden näkökulmasta Infonia Oy haluaa luoda tälle toiminnalle sellaisen prosessityökalun, joka palvelee yrityksen operatiivista toimintaa yksinkertaisesti ja tehokkaasti. Työkalu toimisi työkalupakkina, josta voidaan poimia kunkin tilanteen vaatimat runkolinjat, huomioitavat asiat ja karkeat resurssit pöydälle oikeaan järjestykseen heti ensimmäisestä palaverista lähtien.

Tärkeä seikka tämän työn tekemisen, työkalun ja prosessin luomisessa on muistaa käyttäjäorganisaatio. Toimintamallin tulee olla kevyt, mukautuva ja helppokäyttöinen. Pieni organisaatio voi herkästi kärsiä, mikäli prosessit ovat liian jäykät ja aikaa vievät. Prosessin tulee palvella ja selkeyttää ammattitaitoisten ihmisten toimintaa. Huomioitavaa on, että prosessi tukee yritysten työntekijöiden tehokasta yhdessä työskentelyä saman projektin sisällä. Työntekijöiden tulee voida työstää oman asiantuntijuusalueen mukaisia tehtäviä oikea aikaisesti ja itsenäisesti.

Kaikki tehtävät, jotka yrityksessä tehdään, tehdään erillisinä projekteina. Projektit ovat omia irrallisia kokonaisuuksia eivätkä ne liity toisiinsa. Yrityksen sisäistä, yhteistä toimintaprosessia projektien läpiviennille ei tällä hetkellä ole käytössä. Projekteihin kuuluu resursointi, tehtävien organisointi, koonti ja seuranta. Näihin projektin osa-alueisiin ei ole tällä hetkellä olemassa tarkkaa toimintamallia.

Näistä lähtökohdista ja tämän työn tarkoituksena on selvittää, millaiset mahdollisuudet on luoda yksinkertainen, selkeä, tehokas ja yleispätevä toimintamalli kiinteistöalan selvitystoille. Toiminnan kehittämisen vaatimuksia ovat:

- selkeyttää vastuunjakoa projektien läpiviennissä

- luoda kustannustehokkuutta yhtenäistämällä toimintaa
- antaa visuaalinen apuväline seurantaan ja projektin hallintaa varten
- mahdollistaa työntekijän osallistuminen projektiin tuntematta kokonaisuutta tarkasti
- tehtävien standardisointi.

## 4 Projektit ja prosessit

”Projekti on prosessin ainutkertainen toteutus” (Laamanen & Tinnilä 2009, 129).

Dokumentoinnilla ja raportoinnilla on merkittävä yrityksen oppimisprosessissa, dokumentointi toteutetaan projektikansiolla, johon kerätään kaikki projektin aikana tuotetut dokumentit (Löow 2002, 102).

Projektisuunnitelman ja dokumentoinnin tärkeyttä korostaa myös Kettunen (2003, 69). Kettusen mukaan projektin dokumentointi ja projektisuunnitelman yhtenä tarkoituksena on tarjota myös maksavalle asiakkaalle informaatiota jälkikäteen, miten projektia on viety eteenpäin, mitä työvaiheita siihen on kuulunut ja mitä projektin läpiviennistä on kirjattu. Tällöin myös kaikki projektiin osallistuvat henkilöt voivat seurata ja tietenkin ylläpitää ajantasaista tietoa projektin eri vaiheista.

### 4.1 Projektit

Projekti tarkoittaa tiettyyn aikaan sidottua kokonaisuutta. Se on kertaluonteinen ja tuottaa myös määritellyn kertaluontoisen tuloksen. (Pelin 2002, 29.) Projektit ovat usein erilaisia, niitä tehdään yritysten eri organisaatiotasolla ja ne ovat poikittaisia suhteessa yrityksen muuhun toimintaan. (Mts. 38.)

Projekti määritellään määräaikaiseksi organisaatioksi tai sellaiseksi toiminnaksi jota tuottaa aina erikseen nimetty organisaatio. Projekti voidaan kokea myös johtamisympäristönä jossa toteutetaan määriteltyä suunnitelmaa tulosten saavuttamiseksi. (Artto, Martinsuo & Kujala 2008, 28.)



Projektit eivät yleensä ole ennakoitavia tai yksinkertaisia. Ne sisältävät erityisosamista vaativia tehtäviä. Tehtävät tulee toteuttaa kokonaisuutena, ja määrättyssä järjestyksessä. Niiden välisistä suhteista ja riippuvuuksista muodostuu monimuotoinen projekti. (Mts. 30.)

Projektin operatiivisesta johtamisesta vastaa projektipäällikkö. Hänen vastuullaan ovat projektin hallinnointi, aikataulutusta ja budjetin seuraaminen. Projektipäällikkö vastaa ohjausryhmälle työn etenemisestä ja hyväksyttää heillä projektia koskevia suurempia päätöksiä. Projektipäällikkö on myös vastuussa projektin sisäisestä viestinnästä (Projektien johtaminen 2012.)

Projekti onnistuu silloin, kun sille asetetut tavoitteet tai tulokset on saavutettu. Projektin onnistumista voidaan mitata myös projektiorganisaation omilla kokemuksilla projektista. Yleensä projektin onnistumisen arviointi on helppoa, tulosta voidaan verrata tavoitteeseen. (Pelin 2002, 41.)

## 4.2 Prosessit

Prosesseja on erilaisia eri tilanteisiin riippuen siitä, millaisessa asiayhteydessä tai toiminnassa niitä käytetään. Ne voidaan jakaa eri tyyppeihin:

1. Vaiheittain selkeästi etenevä, joka voidaan etukäteen jo määritellä eri tapahtumien mukaisesti
2. Tavoitteen mukaan määritelty, jossa on määrätty tapahtumat ja järjestys riippuu tilanteesta
3. Vuorovaikutteinen prosessi, joka määräytyy tilanteen vuorovaikutuksen mukaan
4. Oppiva ja mukautuva prosessi kehittyy tilanteen ja ympäristön mukaisesti.

(Luukkonen, Mykkänen, Itälä, Savolainen & Tamminen 2012, 8.)

*"Prosessiajattelun perususkomus on, että on olemassa tietty toimintojen ketju, jonka avulla organisaatio luo arvoa asiakkaalle. Tätä arvon luomista tulee johtaa organisaatiossa ja tässä prosessissa syntyy organisaation operatiivinen tulos" (Laamanen, Tinnilä 2009, 10).*

Laamasen ja Tinnilän (2009, 10) mukaan prosessin ja sen johtamisen tarkoitus on lopputuotteena tuottaa asiakkaalle lisäarvoa määrittelemällä tai mallintamalla toiminnan eri vaiheet ja kehittää toimiva tapahtumien ketju ja luoda tavoitteet prosessin läpiviemiselle. Tämän lisäarvon tuottamisen kautta saavutetaan tarpeeksi suuri hyöty asiakkaalle ja tarpeeksi tehokas prosessi yritykselle, jolloin liiketoiminnan peruslainsalaisuudet ja taloudellinen menestyminen on mahdollista. Prosessin mallintamisen kautta voidaan havaita ne seikat jotka vaikuttavat asiakkaan kokemaan arvoon.

Infonia Oy:n tapauksessa ja tämän opinnäytetyön näkökulmasta käsitellään pääasiassa aiemmin esiteltyjen prosessien 2 ja 3 muunnelmaa. Infonia Oy:n prosessit ovat tavoitteellisia ja tavoite voidaan määritellä melko tarkasti, myös alku ja karkea loppu projektin aikataululle ovat tiedossa. Perustoiminnot on usein ennalta määrätty ja opittu entuudestaan asiantuntijaorganisaation toiminnassa. Perustoiminnot eivät kuitenkaan ole välttämättä ennalta määrättyssä järjestyksessä sidosryhmien, asiakkaan tai saatavilla olevan tiedon määrästä johtuen. Tämän kuvauksen mukaan prosessi 2 kuvaa tämän hetkistä toimintaa. Voi kuitenkin olla, että kyseessä on myös muokautuvampi ja muuttuvampi tehtävä jonka aikataulu voi olla selkeä, mutta tekemisen vaiheet ovat lähtötilanteessa kartoittamatta tai niitä ei vielä alkuvaiheessa tiedetä. Nämä usein liittyvät erilaisiin selvitys ja kehitystehtäviin, jossa oppiminen ja kehitys tapahtuvat työn edetessä. Tällöin prosessi 3 kuvaa toimintaa parhaiten. Monesti kuitenkin näiden kahden prosessin yhdistelmä on lähinnä todellisuutta.

#### Prosessin mallintaminen

Prosessia mallinnettaessa tai kuvattaessa täytyy prosessin läpivienti selvittää kokonaiskuvan saamiseksi. Tämä on tärkeää lähtötilanteen tunnistamiseksi ja tiedostamiseksi minkä rajojen puitteissa kyseistä mallinnusta tehdään. Myös prosessin keskinäiset suhteet täytyy tunnistaa. Monet prosessit koostuvat myös eri työvälineistä; konkreettisista ja ei-konkreettisista, esimerkkinä sähköposti ja palaverikeskustelu. Näistä eri asioista muodostuu verkosto, joka koostuu eri elementeistä ja syötteistä, joista syntyy tuotoksia. (Luukkonen ym. 2012, 13).

Tämän työn yksi tärkeä asia on prosessin mallintaminen. Lähtökohta työlle on olemassa olevien työtehtävien ja toimeksiantojen selvittäminen sellaiselle tasolle, että niistä voidaan tunnistaa vastaavuuksia ja kehittää työkalu selvityksiä varten. Infonia

Oy:n tapauksessa mallintamista ei aiemmin ole käytännössä tehty ja tämä entisestään nostaa tämän työn painoarvoa yrityksen liiketoiminnan kehittämisessä.

#### Prosessin kuvaaminen

Prosessia kuvatessa näytetään esimerkiksi ne toiminnot, tietojen kulku, eri työtehtävät ja henkilöresurssit, jotka prosessin onnistumisen ja ymmärtämisen kannalta ovat oleellisia. Prosessia kuvatessa voidaan määritellä eri toiminnot, tai myös eri toimintojen ja resurssien välisiä suhteita. (Laamanen, Tinnilä 124, 2009.)

Tämän työn näkökulmasta prosessin kuvaaminen Infonia Oy:ssä on haastavaa käytännön työn monipuolisuuden vuoksi. Olemassa olevaa, selkeää prosessia ei tällä hetkellä ole luotu kiinteistöselvityksiä varten. Tällöin kuvaaminen on haastavaa, koska tässä tilanteessa prosessi tulee ensin kehittää, ennen kuin se voidaan kuvata.

#### Prosessin työkalut

Organisaation tavoitteet ja päämäärät tulee olla kaikille selvät selkeän toimintatavan luomiseksi. Päämäärän ollessa selkeä, tiedetään mihin suuntaan toimintaa lähdetään viemään ja se voidaan selkeyttää. Ohjausmallilla luodaan suunta yrityksen toiminnalle, se selkeyttää niitä arvoja, tavoitteita ja sitouttaa työntekijöitä parempaan yhteistyöhön. Yhteistyötä tulee organisoida ja tukea päämäärien saavuttamiseksi. Karkeat suuntaviivat antavat yhtenäisen ja eheän kokonaisuuden jonka puitteissa työntekijät, tiimit ja projektiin kuuluvat henkilöt yhdessä pyrkivät yhteiseen tavoitteeseen. Jokainen yksilö osaa ohjautua ja toimia yhteisen päämäärän hyväksi toisiaan tukien. Liian tarkka käytännön vaiheiden ohjeistaminen hävittää asiantuntijan tekemisen vapauden. Työntekijä osaa toimia ja mukautua käytännön tilanteisiin, kun hänelle annetaan siihen sopivat työkalut joita käyttää. Työkalujen tehtävä ei ole kouluttaa ja kertoa miten työtä tehdään. (Laamanen 35 - 37, 2002.)

Edellä kuvattu tiivistys kertoo erinomaisesti opinnäytetyön tarkoituksen. Yrityksessä on osaava ja ammattitaitoinen henkilökunta, pienellä viilauksella ja yhteisten tavoitteiden tarkennuksilla siitä voidaan virittää parempi. Työntekijöillä on pitkä kokemus kiinteistöalan eri asiantuntijatehtävistä jonka vuoksi he ovat hyvin itseohjautuvia ja heillä on myös vankat omat työskentelytavat. Nämä työskentelytavat ja jokaisen työntekijän omat vastualueet saattavat aiheuttaa tilanteita, joissa työntekijät tekevät päällekkäisiä asioita toisistaan tietämättä ja yhteistyön merkitys unohtuu.

### Prosessin johtaminen

Vanha ja perinteinen johtamismalli on ylhäältä alas -johtamista. Johtaja käskee ja kehottaa, jonka mukaisesti työntekijät toimivat. Keskitetty vallankäyttö ei kuitenkaan toimi nykypäivän hektisessä ja nopeasti muuttuvassa työympäristössä. Tämän vuoksi johtajat kohtaavat ongelman, jossa yhteisöä tulee ohjata ja johtaa tavoitteiden suuntaan, mutta samanaikaisesti kannustaa itseohjautuvuuteen ja omaan päätöksentekoon. Tähän ratkaisuna on vaihtaa ihmisten johtaminen vuorovaikutusprosessin johtamiseen. Johtaa ja ohjata siis prosessia ja toimintaa, jossa ihmiset ja työntekijät ovat osa kokonaisuutta, sallien yksilön vapauden. (Murto 73, 1992.)

Heidi Hammarsten toteaa Talouselämä & Fakta Tosiasioita työelämässä, Unohtakaa jo se prosessijohtaminen – kirjoituksessaan, että prosessijohtaminen on opittu tapa teollisen tuotannon ajoilta, eikä sitä voi soveltaa ihmisiin. Ihmiset ovat yksilöitä, jotka onnistuvat ja epäonnistuvat, heillä on hyviä ja huonoja päiviä ja he ovat ennen kaikkea vuorovaikutuksessa toistensa kanssa, jolloin ennalta määritetty prosessi on vanhakantainen tapa ajatella. Hammarsten kirjoittaa myös, että prosessiajattelussa sorutaan helposti ajattelemaan, että prosessiin ja sen tehokkuuteen nojaten yksilö voidaan korvata tuottavammalla yksilöllä. Tämä ajatus pohjaa Hammarstenin mukaan ajattelutapaan, jossa prosessi toimii pääasiallisena tuotannontekijänä, johon yksilö istutetaan. Yksilön ominaisuuksien mukaan määräytyy, kuinka hyvin hän suoriutuu prosessista. Hammarsten korostaa kuitenkin, että yksilö ja asiantuntija on se tärkein tuotannon tekijä, mukautuvaisuuden ja oma-aloitteisen ajattelutavan myötä. (Hammarsten, 2011.)

Infonia Oy:n tapauksessa edellä mainitut asiat ovat ensiarvoisen tärkeitä. Kuten on todettu, ovat työntekijät oman alansa ammattilaisia ja osaaminen erittäin korkeatasoista. Tämä näkökulma on huomioitava myös prosessia käytettäessä ja johdattaessa; mikäli yksilö ei taivu prosessin lainalaisuuksiin, voi yksilön tuottavuus heikentyä. Infoniassa tämä asia on huomioitu tälläkin hetkellä hyvin; työntekijät saavat toimia omalla vahvuusalueellaan ja heillä on vapaus ideoida ja soveltaa. Työn tekeminen onkin paljolti selvittämistä, asioiden tutkimista ja ratkaisemista, jolloin valmista mallia ei ole olemassakaan.

Tässä työssä haetaan karkeita yhtenäistäviä malleja prosessin luomiselle toisistaan irrallisten projektien selkeyttämiseksi. Toisin kuin Hammarsten kolumnissaan toteaa,

tarkoitus ei ole korvata asiantuntijaa prosessilla. Tarkoitus on nostaa asiantuntija entistä enemmän tuotannon tekijäksi ja tukea hänen ammattitaitoaan prosessin avulla.

## 5 Kehittämistyön menetelmä

### 5.1 Lähtökohdat ja tutkimusongelma

Tällä tutkimuksella halutaan selvittää, onko mahdollista luoda malli kiinteistöalan eri selvityksiä varten. Mallilla halutaan saavuttaa kilpailukykyä erottumalla kilpailijoita selkeämmällä palvelulla, tehokkuutta ja kustannustehokkuutta oman organisaation sisäisiä prosesseja kehittämällä ja selkeyttä omien resurssien hallintaan. Tavoitteena on myös parantaa asiakkaalle tuotettavan palvelun mittaamista ja seuraamista.

Pieni organisaatio pystyy kilpailemaan ja tuomaan lisäarvoa mukautuvuudella ja yksilöimällä oman osaamisensa asiakkaan näkökulmasta sellaiseksi, jota asiakas ei muualta saa.

Tämän työn tavoitteena on luoda perusta prosessityökalun rakentamiselle kiinteistöalan asiantuntijayritykselle.

Ratkaisua haetaan näiden alakysymysten kautta:

- Mitkä asiat yhdistävät toimeksiantajayrityksen toimeksiantoja?
- Miten näitä toimeksiantoja voidaan tarkastella toisiinsa rinnastettavina tapauksina?
- Voidaanko tunnistaa ja kehittää yleispätevä runko yrityksen eri selvitystöille ja tehtäville?

### 5.2 Teemahaastattelut kehittämisen menetelmänä

Laadullisessa tutkimuksessa apuna käytetään lauseita, keskustelua ja sanoja. Tavoitteena on ymmärtää, kuvata ja lopuksi tulkita käsillä olevaa ilmiötä. Laadullista tutkimusta ohjaa mukautuva, avoimempi viitekehitys ja ohjeistus kuin määrällistä tutkimusta, jossa apuna käytetään lukuja ja tarkkoja määrittelyjä. Määrällisessä tutkimuksessa hyödynnetään eri teorioita ja malleja. "Määrällinen tutkimus lähtee yleisestä

yksityiseen, eli kyseessä on deduktio, kun taas laadullinen tutkimus lähtee yksityisestä yleiseen, eli kyseessä on induktio” (Kananen 2012, 31.)

Kehittämistutkimuksessa yhdistetään erilaisia tutkimusmenetelmiä, niitä voidaan soveltaa tapauskohtaisesti. Ne usein sisältävät osia kvalitatiivisesta ja kvantitatiivisesta menetelmistä (Kananen 2012, 19.)

Koska toimeksiannossa on kyse olemassa olevan ilmiön kehittämisestä ja tarkoitus on ymmärtää ja selvittää kiinteistöalan toimeksiantojen vastaavuuksia, tekijälle ennestään tutussa ympäristössä, on tämän työn menetelmäksi valittu kvalitatiivinen menetelmä. Kvalitatiivisella tutkimuksella saavutetaan keskustelevampi tiedonhankinta ja aineistoa voidaan kerätä tehtävää paremmin palvelevalla tavalla.

#### Tiedonhankintamenetelmät

Kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän tiedonkeruumenetelmäksi valittiin teemahaastattelu. Teemahaastattelussa tarkoituksena on käydä normaalia keskustelua, kuitenkin siten, että haastatteli on perehtynyt ja syventynyt aiheeseen etukäteen. Teemahaastattelua suunniteltaessa tulee kiinnittää tarkasti huomiota haastateltavien valintaan. (Kananen 2012, 99–101.)

Teemahaastattelu valikoitui haastattelumuodoksi juuri tästä syystä; viitekehys, jota pyritään kehittämään ja tutkimaan, sisältää lähtökohtaisesti eri selvitys ja kiinteistöalan tehtävissä samoja asioita. Näiden vastaavuuksien löytämiseksi, tulee jokainen esimerkkicase käydä läpi tarkasti ja yksityiskohtaisesti. Koska opinnäytetyön tekijä on työskennellyt yrityksessä, on tietoja voitu tarkentaa tarvittaessa aineiston pohjalta, sekä keskustelemalla myös teemahaastattelujen jälkeen. Teemahaastattelujen lisäksi tukiaineistona on käytetty yrityksen olemassa olevaa dokumentaatiota.

Tietoperustan pääasiallinen lähde olivat asiantuntijahaastattelut Infonia Oy:n henkilöstölle. Henkilöstön haastattelut tehtiin kevään 2014 aikana. Teemahaastattelujen tiedonkeruun runkona hyödynnettiin tehtyjen projektien runkoa keskustelun kronologisuutta ohjaamassa. Projektisuunnitelman runko keskustelun ohjenuoraksi otettiin toimeksiantajan aiempien kiinteistöselvitysten ja tehtävien pohjalta. Sen tarkoitus oli ohjata keskustelua ja pitää se asiakeskeisenä kuhunkin toimeksiantoesimerkkiin liittyen.

Teemahaastattelut tehtiin haastatteleamalla aina sitä työntekijää, joka oli ollut projektista vastuussa. Haastattelulla oli paras tietämys kyseisestä toimeksiannosta. Työntekijöitä oli yhteensä neljä, yksi työntekijä oli vastuuhenkilönä kahdessa eri projektissa. Haastatellut henkilöt käsittävät yrityksen kaikki asiantuntijat, jotka työskentelevät tämän työn mukaisissa tehtävissä.

Taulukko 2. Haastattelujen jakautuminen

Haastateltu henkilö	Haastattelun sisältö
Toimitusjohtaja	Yleiset asiat, alan nykytila, yritystieto
Kiinteistöpäällikkö	Alueselvitys, kiinteistöjohto, yrityksen tiedot, tulevaisuus
Projektipäällikkö Vuokrauscase	Vuokraustoimeksianto
Projektipäällikkö Myynti- ja Arviointi-case	Myynti ja arviointitoimeksiantojen läpikäynti, kiinteistöarvioinnin tietoperusta

Teemahaastattelu perustui eri projektien yleisiin vaiheistuksiin, joissa haastattelijalla on ollut aiemmin myös mukana. Tämän vuoksi haastattelijalla oli mahdollista kysyä myös sellaisia jatkokysymyksiä, joita ei osattaisi kysyä ilman toimialan hieman syvempää tuntemusta.

Toimeksiannot vaihtelevat tapauskohtaisesti. Esimerkkeiksi on valittu sellaisia tehtäviä, joiden on katsottu sisältävän tarvittava määrä eri tehtäviä ja niiden laajuus sekä sisältö ovat riittävän monipuolisia. Toimeksiantojen valinnassa on kiinnitetty huomiota myös siihen, etteivät ne sisällä sellaisia tehtäviä, jotka ovat täysin poikkeuksellisia tai harvinaisia. Tällä menetelmällä toimeksiantojen luotettavuus ja sopivuus kehitystä varten on voitu maksimoida.

Esimerkkicaset valittiin tehtävien merkittävyyden, laajuuden ja sisällön perusteella.

- Kiinteistön myynti- ja vuokraus ovat liiketoiminnan näkökulmasta merkittävimpiä toimeksiantoja.
- Kiinteistöarvioinnin merkitys toimeksiantajayrityksen markkina-alueella on merkittävä. Auktorisoituja arvioijia ei ole markkina-alueella kovin montaa.
- Alueselvitys käsittää erittäin laajan kokonaisuuden eri kiinteistökehityksen toimenpiteitä.

Haastattelujen projektit olivat:

#### Alueselvitys

Alueselvityksessä on kyse noin puoli vuotta kestäneestä konsultti- ja asiantuntijapalveluna tehtynä toimeksiannosta joka sisälsi määrätyn alueen kaupallisen, arkkitehtonisen ja toiminnallisen selvityksen. Käytännössä tehtävässä selvitettiin sitä, millä edellytyksillä, miten ja mitä liiketoimintaa kuluttajille tulisi kehittää tulevaisuudessa.

#### Kiinteistöarviointi

Kiinteistöarvioinnin toimeksiantoesimerkissä kyseessä on arviointi suurelle kiinteistökohteelle. Tämä toimeksianto valikoitui esimerkiksi, koska se on tarpeeksi laaja ja siinä on mukana monipuolisesti elementtejä, joita kiinteistöarvioinnissa jatkuvasti tulee vastaan, kuitenkin olematta täysin erityinen ollakseen ainutlaatuinen.

#### Toimitilan vuokraus

Asiantuntijahaastattelussa toimitilan vuokrauksen esimerkkinä toimii toimeksianto, joka on kestänyt poikkeuksellisen pitkään, lähes vuoden. Esimerkki on sinänsä normaali vuokraustilanne, mutta siinä on seikkoja ja selvityksiä, joiden vuoksi se valittiin. Vuokraustilanteeseen liittyy monia huomioitavia, kokonaisuuden kannalta oleellisia asioita. Vuokraustilanteeseen työkalun kehittäminen on perusteltua työntekijöiden työn selkeyttämiseksi ja kehittämiseksi.

#### Toimitilan myynti

Myyntiesimerkissä tapauksena on kohteen myynti, jota edelsi tarjouskilpailu toimeksiantosopimuksesta. Kiinteistökohteen myyntiin liittyy asioita mm. rakennuksen käyttötarkoituksen muuttamista koskien. Kohteen kaavallinen tilanne, sekä myyjätahon tilanne vaikuttivat tämän esimerkin valintaan.

#### Kehittämistutkimuksen toteutus ja tulosten analyysi

Työ aloitettiin tiedonkeruulla tutustumalla aiemmin tehtyihin toimeksiantoihin yrityksessä. Toimeksiannot käytiin läpi dokumentointien perusteella, sekä keskustelemalla toimeksiantajan kanssa, näin voitiin varmistua esimerkkien luotettavuudesta ja niiden relevanttisuudesta kehitettävää työkalua ajatellen. Aineistosta listattiin lyhyet pääkohdat, jotka voitiin heti tunnistaa toimeksiannon karkeiksi yläkäsitteiksi.

Pääkohtien listaamisen jälkeen sovittiin teemahaastatteluille ajankohdat. Teemahaastatteluihin ei varattu materiaalia. Haastateltaville kerrottiin työn tavoite ja heitä pyydettiin kertomaan toimeksianto mahdollisimman tarkasti ja yksityiskohtaisesti.



Haastattelu dokumentointiin analysointia varten ja sitä täydennettiin tarvittaessa myöhemmin lisäkysymyksillä.

Taulukko 3. Haastattelujen ajankohdat

Haastateltu henkilö	Haastattelun sisältö	Ajankohta
Toimitusjohtaja	Yleiset asiat, alan nykytila, yritystieto	Maaliskuu 2014
Kiinteistöpäällikkö	Alueselvitys, kiinteistöjohto, yrityksen tiedot, tulevaisuus	Maaliskuu 2014
Projektipäällikkö Vuokraus-case	Vuokraustoimeksianto	Huhtikuu 2014
Projektipäällikkö Myynti- ja Arviointicase	Myynti ja arviointitoimeksiantojen läpikäynti, kiinteistöarvioinnin tietoperusta	Huhtikuu 2014

### Teemahaastattelujen analysointi

Haastattelujen pohjalta listattiin selkeät pääkohdat, jotka kustakin tapauksesta oli tunnistettavissa yläkäsitteelliseksi projektin vaiheiksi. Yläkäsitteiden alle kerättiin kunkin kohdan mukaisia alakäsitteitä, sen mukaan minkä yläkäsitteen alle niiden ajateltiin kuuluvan. Käsitteet koottiin kronologiseen järjestykseen. Haastatteluja täydennettiin tarvittaessa dokumentaatiolla, jota projekteista oli olemassa.

Käsiteiden koonnin jälkeen tunnistettuja käsitteitä vertailtiin keskenään eri toimeksiantojen välillä. Tarkoituksena oli löytää työn tutkimuskysymyksenäkin olleita yhteneväisyyksiä eri tapausten välillä.

Ylä- ja alakäsitteet taulukoitiin esimerkkitoimeksiantokohtaisesti kukin omaksi taulukokseen. Taulukoiden avulla vertailua jatkettiin tarkempien tulosten saamiseksi, josta lopuksi koostettiin kehitettävä työkalu.

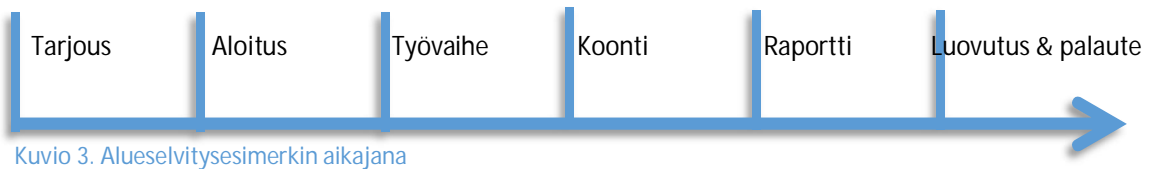
## 5.3 Tulokset

Tulokset on raportoitu ensin karkealle aikajalalle sijoitettujen vaiheiden muodossa. Toiseksi on esitetty taulukko, johon on vertailujen jälkeen tunnistettu samat yläkäsitteet eri toimeksiantoihin liittyen.

### Alueselvitys

Alueselvitys koostuu yksittäisistä osa-alueista, joita kiinteistökehitykseen liittyy. Prosessin kehittämisen näkökulmasta se sisältää laajan valikoiman yrityksen eri tehtäviä yhdessä kokonaisuudessa.

Projektin kesto oli n.6 kk. Eri työvaiheet on sijoitettu karkealle aikajanelle (Kuvio 3.)



Karkean aikajanan jälkeen tulokset koottiin yksityiskohtaisemmin alla olevaksi taulukoksi (Taulukko 4.) Otsikoita on tarkennettu ja lisätty.

Taulukko 4. Alueselvitys esimerkin tulokset

Aika ↓	Kontakti	Tarjous	Sopimus	Pohjatiedot	Työvaihe	Markkinointi	Seuranta	Lopetus	Palaute
	Tarjouspyynnön löytyminen								
	Tarkentavat kysymykset	Tarjous			Alueen nykyisten toimintojen tunnistaminen. <sup>2</sup>		Tavoitetilan kirjaus		
		Tarjouksen tarkennus	Sopimus	Työrungon varmistaminen			Tavoitetilan seuranta / korjaus		
		Työrunko tarjouksen pohjaksi. <sup>1</sup>	Ohjausryhmän perustaminen	Tietojen keruu – aiemmat selvitykset – kontaktit	haastattelurungon teko, haastattelut, ohjausryhmätyöskentely	Haastattelun yhteydessä kartoit. <sup>3</sup>	Seuranta	raportin palautus  Laskutus	palautteen keruu

Taulukossa näkyvät lihavoituna ja numeroituna tuloksista merkittävät kohdat:

1. kehitystyöhönkin liittyvä asia; projektirunko tässä esimerkissä noudatteli pitkälti tarjouksen runkoa

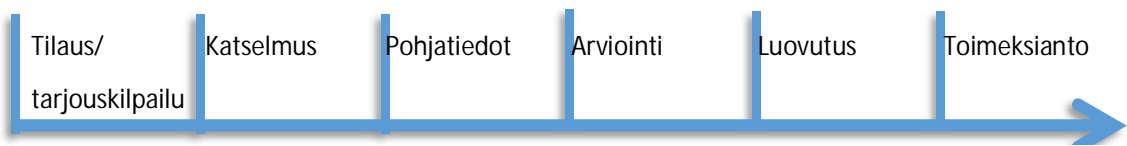
2. Asiantuntijuuden hyödyntäminen toimintaympäristön tunnistamiseksi
3. Markkinointi jo työn tekemisen aikana, sekä asiakasyritysten tilanteiden kar-  
toitus.

Työkalu tässä tehtävässä auttaisi tarjouksen tekoa antamalla jo valmista pohjaa läpi-  
käytävistä asioista. Resursointi työmäärän ja henkilöstön suunnittelussa selventäisi  
työjärjestystä niiden tehtävien osalta, jotka ovat toisistaan riippuvaisia aikataululli-  
sesti. Tehtävät ja niiden toteutus eri aikaan vaikuttavat suoraan seuraavan vaiheen  
etenemiseen. Työkalu tarjoaa näiden vaiheiden tunnistamiseen visuaalisen toiminta-  
mallin.

#### Kiinteistöarviointi

Arviointi on kestoaltaan usein suhteessa muihin tehtäviin lyhytaikaisempi. Sen merki-  
tys yrityksen luotettavuuden ja ammattitaidon näkökulmasta on kuitenkin merkit-  
tävä.

Projektin kesto oli n.2 kk. Eri työvaiheet on sijoitettu karkealle aikajanelle (Kuvio 4.)



Kuvio 4. Kiinteistöarviointiesimerkin aikajana

Karkean aikajanan jälkeen tulokset koottiin yksityiskohtaisemmin alla olevaksi taulukoksi (Taulukko 5.) Otsikoita on tarkennettu ja lisätty.

Taulukko 5. Kiinteistöarvointi esimerkin tulokset

Aika ↓	Kontakti	Tarjous	Sopimus	Pohjatiedot	Työvaihe	Markkinointi	Seuranta	Lopetus	Palaute
	Asiakas pyytää arvointia								
	Tarkentavat kysymykset kohteesta ja arvioinnin sisällöstä	Tarjous/ hinnasta sopiminen			Kartoitus kohteen sijainnista, historiasta "mutu" -tuntuma				
			Sopimus	Katselmus	Katselmus – yksityiskohtainen läpikäynti kiinteistössä 1.				
				Pohjatiedot maksullisista tietopalveluista	Valokuvat				
				Lisätiedot / tarkennukset kiinteistön omistajan edustajalta	Arviokirjan rungon koonti: Pohjatiedot, kuvat				
					Rungon jalostaminen, tarkennukset, kuvien muokkaus, alustavan hinnan määrittely 2.				
					Arviokirjan valmistuminen	Mahdollinen myyntitoimeksianto arviokirjan perusteella 3.		Laskutus	Palaute arviokirjan kokonaisuudesta ja hinta-arviosta

Taulukossa näkyvät lihavoituna ja numeroituna tuloksista merkittävät kohdat:

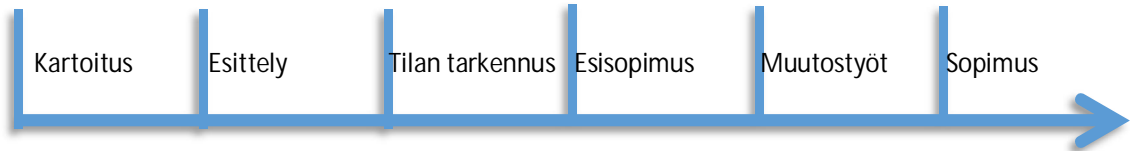
1. Olennaisin ja tärkein kohta on katselmus. Katselmuksen perusteella koko lopputyö hahmottuu ja asiantuntijan ammattitaito mitataan
2. Rungon jalostaminen lisää tehokkuutta liiketoiminnan näkökulmasta. Asiakkaan kannalta se tarjoaa eheän ja selkeän kokonaisuuden.
3. Myyntitoimeksianto voi lisätä tulevaisuudessa merkittävästi liikevaihtoa

Kiinteistöarvioinnissa työkalun merkitys korostuu eniten arviokirjan (raportin) luontivaiheessa. Työkalun avulla voidaan tunnistaa ja huomioida tarvittavat asiat, joita raportissa on tuotava esiin. Työkalu toimii ikään kuin runkona raportin kirjoittamiselle myös siitä näkökulmasta, että yrityksen arvioimat kohteet on tarkoitus saada Infoni-alle myyntiin, jolloin työkalun avulla myyntitoimeksiantoja voidaan jatkaa jo luodun saman prosessin mukaisesti.

### Toimitilan vuokraus

Vuokratapaukset ovat arkipäivän työtä, jota lähes kaikki työntekijät tekevät jossain määrin. Liiketoiminnan kannalta toimitilojen vuokraus on merkittävä.

Projektin kesto oli n.9 kk. Eri työvaiheet on sijoitettu karkealle aikajanelle (Kuvio 5.)



Kuvio 5. Vuokrausesimerkin aikajana

Karkean aikajanan jälkeen tulokset koottiin yksityiskohtaisemmin alla olevaksi taulukoksi (Taulukko 6.) Otsikoita on tarkennettu ja lisätty.

Taulukko 6. Vuokrausesimerkin tulokset

Aika ↓	Kontakti	Tarjous	Sopimus	Pohjatiedot	Työvaihe	Markkinointi	Seuranta	Lopetus	Palaute
	Asiakas ottaa yhteyttä tilatarpeiden osalta 1.		Olemassa olevat toimeksiantosopimukset	Asiakkaan tilatarpeiden selvittäminen	Sopivien tilojen kartoitus 2.				
					Sopivien tilojen kartoitus markkinoilta	Ehdotus sopivista tiloista asiakkaalle 3.	Yhteydenpito asiakkaaseen		
					Yhteys asiakkaaseen sekä kiinteistöomistajaan	Kontaktointi uusiin tilaomistajiin	Yhteydenpito asiakas / omistaja		
					Tilan valinta asiakkaan kanssa				
					Tarjouspohjan luonti		Tarjouspohjan hyväksyttäminen		
		Tarjoustilasta					Konsulttina toimiminen asiakkaan ja omistajan välillä	Laskutus	

Taulukossa näkyvät lihavoituna ja numeroituna tuloksista merkittävät kohdat:

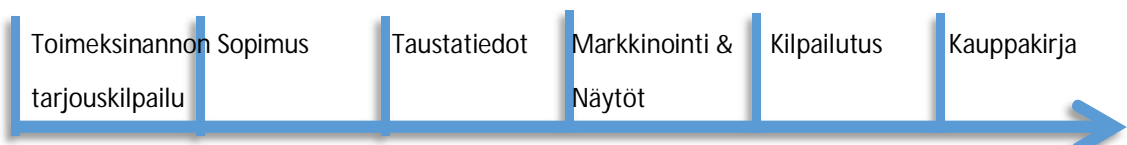
1. Tärkeää on asiakkaan kuunteleminen ja todellisen tilatarpeen selvittäminen. Asiantuntijuus korostuu alkuvaiheessa.
2. Tilojen kartoitus tapahtuu asiakkaan tarpeiden pohjalta. Tässä kohtaa korostuu kyky nähdä tilat muutosten jälkeen eri käyttötarkoituksessa.
3. Asiantuntijan rooli on merkittävä tilan näytön yhteydessä. Asiakkaan ajattelua tulee seurata ja hänen ajatteluaan tukea tilamuutosten ja muutostöiden osalta.

Vuokrausta ajatellen työkalun kehittäminen on perusteltua työntekijöiden työn selkeyttämiseksi ja palautteen keruun kehittämiseksi

### Kiinteistön myynti

Myyntitapaukset tuovat suurimman liikevaihdon. Myytävä kohteet ovat usein suuria kokonaisuuksia ja aikaa vieviä toteuttaa. Asiantuntijan ammattitaito korostuu pitkissä myyntitoimeksiannoissa kokonaisuuden, yksityiskohtien ja asiakaslähtöisyyden näkökulmasta.

Projektin kesto oli n.7 kk. Eri työvaiheet on sijoitettu karkealle aikajanalle (Kuvio 6.)



Kuvio 6. Kiinteistön myyntiesimerkin aikajana

Karkean aikajanan jälkeen tulokset koottiin yksityiskohtaisemmin alla olevaksi taulukoksi (Taulukko 7.). Otsikoita on tarkennettu ja lisätty.

Taulukko 74. Myyntiesimerkin tulokset

Aika	Kontakti	Tarjous	Sopimus	Pohjatiedot	Työvaihe	Markkinointi	Seuranta	Lopetus	Päälau-te
	Kiinteistön omistaja ottaa yhteyttä kiinteistön myyntitarpeista	Omistajalle tarjoukset malliksi eri koh-teista			Kohteisiin tutustuminen – arviointi – mallitarjousten teko				
			Kiinteistön omistaja valitsee Infonian yhdeksi yhteistyökumppaniksi						
			Sopimus	Kohteen tutustuminen – omistajalta materiaalin hankinta 1.		Mainonta ja esittely lehdissä ja verkossa	Kirjanpito yhteydenpidosta, kontaktoinnista ja asiakkaista		
					Kohteen näyttö ja esittely asiakkaille 2.	Tarjousten vastaanotto (suljetut kuoret)	Aikataulussa pysyminen – tarjousten jättöpäivä		
					Kirjeiden avaus		Tarjouksia ei hyväksytä liian alhaisina		
					Näytöt ja esittely	Uusi mainonta			
						Tarjoukset	Hyväksyntä	Kaup-pakir-jat 3.	

Taulukossa näkyvät lihavoituna ja numeroituna tuloksista merkittävät kohdat:

1. Kohteen tunteminen on tärkeää oikean informaation tarjoamiseksi. Myyntityö helpottuu kun tilan tuntee paremmin.
2. Asiantuntijan rooli on merkittävä tilan näytön yhteydessä. Asiakkaan ajattelua tulee seurata ja hänen ajatteluaan tukea tilamuutosten ja muutostöiden osalta.



3. Kauppa- ja teollisuusministeriö tulee laatia lakien ja asetusten mukaisesti. Myyjä ja ostaja luottavat yrityksen ammattitaitoon.

Tulosten pohjalta voidaan todeta, että kiinteistöalan selvitystöistä voidaan tunnistaa yhteneväisyyksiä ja niissä esiintyviä tehtäviä voidaan kategorisoida yläkäsitteiden alle. Yhtenäisen työkalun luonti on myös mahdollista, tämä selviää tarkemmin jatkokehityksen edetessä.

Nyt kehitetty työkalu palvelee kehitystyön ensimmäisessä vaiheessa, jossa tarkoitus on selvittää ja testata uusien toimeksiantojen yhteydessä kehitetyn työkalun soveltuvuutta kiinteistöalan eri tehtäviin. Oleellista on saada tietoon, miten työkalu palvelee erityyppisissä toimeksiannoissa, miten resursointi ja seuranta selkiytyvät visuaalisen työkalun avulla.

Työn luotettavuus ja arviointi

Työn tulosten luotettavuutta voidaan arvioida tarkastelemalla:

- Totuudellisuutta: tuloksia verrataan todellisiin tehtäviin ja toimeksiantoihin.
- Uskottavuutta: tulosten pohjalta voidaan kyseenalaistaa tutkijan objektiivisuus ja subjektiivisuus asian käsittelemisessä, koska työn tekijä työskentelee itse yrityksessä
- Siirrettävyys: voidaanko tuloksia hyödyntää muissa yhteyksissä tai tutkimuksissa.
- Vahvistettavuus: voidaanko tuloksia verrata aiemmin tehtyihin tutkimuksiin?

(Willberg 2009).

Validiteetilla saadaan selvyys siitä, kuinka hyvin työssä käytetyt tutkimus- ja mittausmenetelmät pätevät kyseisen työn tutkimuskohteeseen ja kuinka hyvin menetelmät vastaavat kyseisen ilmiön selvittämiseen. (Hiltunen 2009).

Luotettavuutta voidaan kyseenalaistaa mm. onko alkuperäinen dokumentointi tehty riittävän perusteellisesti, eli vastaako dokumentaatio sitä, mitä todellisuudessa työssä on tehty. Luotettavuutta voidaan arvioida myös sillä, kertoivatko haastatellut asiantuntijat tapauksista täysin avoimesti ja painottamatta mitään tehtävän osa-aluetta enemmän kuin toista.

Työkaluun valittuja ylä- ja alakäsitteitä verrattaessa aiemmin tehtyihin toimeksiantoihin voidaan arvioida, että luotettavuus on hyvä. Todennäköistä on, että työkalun avulla voidaan jatkokehittää toimintaa moniin erilaisiin kiinteistöalan selvitystöihin. Tutkimusaineisto on käsitelty kahdesta eri näkökulmasta: asiantuntijahaastatteluin ja projektien dokumentointia hyödyntäen. Olemassa olevan tiedon ja tiedonhankinnan mahdollisuuksin aineisto työssä on kartoitettu hyvin laajasti ja tarkasti.

Luotettavuutta olisi lisännyt, mikäli analysoitavia esimerkkitapauksia olisi ollut enemmän. Toimeksiantajan tehtävien läpimenoajat huomioiden esimerkkien lisääminen olisi kasvattanut työn tekemiseen käytettyä aikaa merkittävästi.

## 6 Prosessi uudelle työkalulle

Opinnäytetyössä on havaintojen ja kartoittamisen pohjalta luotu työkalu. Työkalu on esitelty tarkemmin liitteessä 2. Liite on salainen. Se on pidetty mahdollisimman yksinkertaisena ja selkeänä käytettävyyden varmistamiseksi. Huomioitavaa työkalun osalta on, että sitä tulee arvioida ja kehittää kriittisesti heti alkuvaiheessa. Oleellista on henkilökunnan sitouttaminen työkalun kehittämiseen ja opittujen tapojen muuttamiseen, jotta työkalun mahdollistama hyöty voidaan toteuttaa käytännössä. Työkalua tulee sen kehittämisen jälkeen käyttää oikein, jotta hyöty on saavutettavissa mahdollisimman tehokkaasti. Työkalu on jalostettu nykyisen toiminnan lainalaisyksiksi noudattaen, joten voidaan olettaa, että sen soveltuvuus arkipäivän työtehtäviin on hyvä.

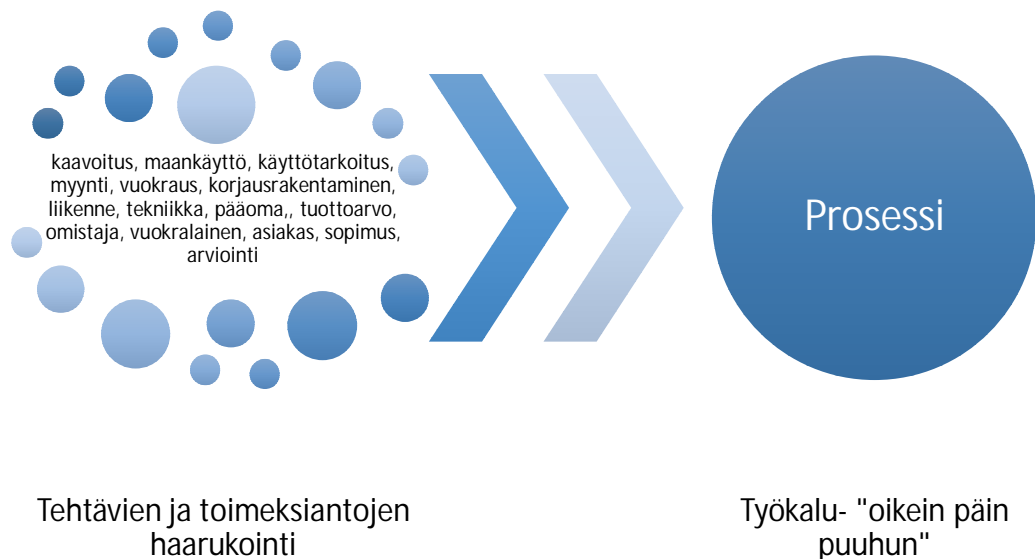
Uuden työkalun perusmalli koostuu tuloksissa esitettyjen taulukoiden yläkäsitteistä. Yläkäsitteet ovat:

Kontakti	Tarjous	Sopimus	Pohjatiedot	Työvaihe	Markkinointi	Seuranta	Lopetus	Palautte
----------	---------	---------	-------------	----------	--------------	----------	---------	----------

Lopputuloksena muodostui kaksitasoinen 9 kohdan malli. Mallin ylätasolle on sijoitettu prosessin päävaiheet ja alatasolle lisäpalvelut. Mallin yläkäsitteet on todettu yhteneväisiksi eri toimeksiantoesimerkkien taulukoiden vertailulla. Lisäpalvelut on

listattu työkaluun sen mukaan, miten ne esiintyvät eri toimeksiannoissa. Lisäpalveluita voidaan tapauskohtaisesti lisätä ja muokata työtehtävien muuttuessa ja työn edetessä. Tämä tekee työkalusta mukautuvan ja monipuolisen.

Kehittämistutkimuksessa, jossa lähdeaineistona käytetään olemassa olevia case-tapauksia ja todellisia tehtäviä, saadaan lopputulokseksi tarkka ja käyttökelpoinen viitekehys, jonka pohjalta kehitystä voidaan jatkaa. Tällaisessa tapauksessa malli on myös suoraan sovellettavissa käytännön toimintaan ja kehitykseen, koska se on tehty juuri kyseistä tarvetta varten, sen lainalaisuudet ja reunaehdot huomioiden. Tätä kehitysprosessia on pyritty havainnollistamaan tuomalla esiin sen aloitus ja lopetus, kokonaisuuden hahmottamiseksi (Kuvio 7.)



Kuvio 7. Tutkimusprosessin alku- ja loppupiste

Kuviosta nähdään lähtökohta, jossa selvitettäviä ja hallittavia asioita on paljon. Lopputulosta haetaan selkeyttämällä ja yksinkertaistamalla.

## 7 Pohdinta

Kuten Hammarsten (2011) totesi, prosessin tärkein tuotannontekijä on työntekijä. Tämän työn perusteella voidaan todeta, että oikeanlaisella työkalulla ja prosessimallilla työntekijän panosta voidaan kehittää eteenpäin. Prosessi vain tukee ja ohjaa asiantuntijaa, sekä hänen luovaa ja hyväksi havaittua työskentelytapansa.

Talouden koostuessa entistä enemmän palveluista (Seizing the white space: innovative service concepts in the united states 2007, 6) on toimeksiantajayrityksen halu kehittää omaa palveluliiketoimintaansa ilmeinen. Asiakkaiden muuttuneet tarpeet ja tulevaisuuden kehityssuunnat vaativat yrityksiä luomaan uusia tuotteita entistä palvelullisimmista näkökulmista. Leväisen (2013, 21-24) mukaan kiinteistöalan muutokset laajentavat kiinteistöjohdon toimintaympäristöä entisestään. Tällaisiin muutoksiin tässä työssä kehitetty työkalu tarjoaa selkeyttä ja kustannustehokkuutta. Työkalun luomia mahdollisuuksia voidaan hyödyntää yrityksen palveluiden kehittämisessä.

Alueselvitys esimerkin haastattelussa ilmeni, että työn aikana erästä työn taustaselvityksiä oli tehty kahden työntekijän toimesta samanaikaisesti. Työnteon tehokkuuden näkökulmasta työkalu olisi tarjonnut selkeän mallin tilanteen välttämiseksi. Useita eri tehtäviä sisältävät projektit voidaan aikatauluttaa ja resursoida tulevaisuudessa selkeämmin.

Kaikkien haastatteluiden perusteella huomattiin, että asiakkaiden toimeksiantojen jälkeen palautetta ei juurikaan kerätä. Palautteen perusteella yritys voi kehittää toimintaansa pitkällä tähtäimellä ja tarvittaessa palata aiemmin tehtyihin toimeksiantoihin. Työkalun myötä myös palautemallia voidaan kehittää. Työkalun prosessimalli luo kehyksen myös palautelomakkeen eri kysymysten asettelulle. Palautteen keruu ja seuranta voidaan myös aikatauluttaa ja resursoida projektin alkuvaiheessa.

Alun perin oli selvää, että työkalun ja vastaavuuksien löytäminen tulee olemaan haastavaa. Omakohtainen ja haastattelujen perusteella saatu aineisto osoitti kuitenkin, että karkea malli ja prosessikaavion luonti on mahdollista. Tämän opinnäytetyön puitteissa luotu työkalu on aloitus tulevalle kehitykselle. Sen tarkoitus on ensimmäisessä vaiheessa tarjota suuntaa antava visuaalinen ja reaaliaikainen malli, joka palve-

lee aikataulun ja vastuiden seuranta erilaissa projekteissa kaikissa niiden eri vaiheissa. Toinen tärkeä seikka työkalun hyödyntämisessä on eri työntekijöiden mahdollisuus osallistua projektin yksittäiseen vaiheeseen tuntematta kokonaisuutta. Tällä saavutetaan joustoa ja kustannustehokkuutta, joiden avulla haetaan myös kilpailuetua ja parempaa palvelua asiakkaalle.

Käytettävissä olevan ajan ja opinnäytetyöprosessin puitteissa ei ole ollut mahdollista tehdä ja kehittää sellaista työkalua, joka suoraan sopisi sellaisenaan käytettäväksi, vaan nyt tehdyn mallin perusteella on tarkoitus selvittää mahdollisuudet ja luoda alku tulevalle kehitykselle.

Luotettavamman lopputuloksen kannalta työkalua olisi pitänyt testata todellisten toimeksiantojen kanssa. Tällöin itse työkalun soveltuvuus olisi pidemmälle jalostettu ja se palvelisi lähtökohtaisesti paremmin selvitystöitä. Alalla toimeksiannot kestävät pääsääntöisesti useita kuukausia, jolloin luotettavan testauksen järjestäminen opinnäytetyön aikataulun puitteissa ei ollut mahdollista. Tulevaisuudessa työkalun soveltuvuus voidaan todentaa paremmin.

Työkalua kehitetään tulevaisuudessa vastaamaan vielä tarkemmin ja paremmin eri kiinteistöalan tehtäviä. Testausvaihe työkalun jalostamiseen kestää noin puoli vuotta johtuen kiinteistöalan toimeksiantojen pitkästä läpimenoajasta. Testausta ei ollut mahdollista sisällyttää tämän työn puitteisiin. Aikataulu testaukselle ja jalostamiselle on kesä – syksy 2014. Testatun ja jalostetun työkalun pohjalta tullaan jatkossa tuoteistamaan yrityksen myyntiä ja markkinointia tukevaa materiaalia.

Työkalun perustoiminnan varmistaminen ja kehittäminen vie aikaa. Karkeasti voidaan ajatella, että työkalun käyttöönotto, kehitys ja sen vakiintuminen arkipäiväiseksi toiminnan osaksi kestää syksyyn 2014. Tässä vaiheessa tarkoitus on, että projektit voidaan viedä läpi siten, että alatason lisäpalvelut ovat vakiinnuttaneet asemansa eli turhat ja tarpeettomat ovat jääneet pois ja lisäksi on tuotu sellaiset osiot, joita tämän työn puitteissa ei pystytty tunnistamaan. Jäljellä on vain toimivan kokonaisuuden kannalta oleelliset osat.

Ryhmätyöskentelymallin mukaan tuominen työkalun yhteyteen on myös yksi mielenkiintoinen näkökulma. Työkalun luoma runko voisi toimia myös henkilöstön näkökulmasta ns. testialustana erilaisille ryhmätyötavoille työskentelyrunгон ohjatessa toimeksiannon mukaista toimintaa.

Markkinoinnin ja tuotteistamisen osalta näkökulmana on yrityksen toiminnan konkreettinen näyttäminen yksinkertaisella, havainnollistavalla ja helposti ymmärrettävällä tavalla. Infonian tuottama palvelu on asiantuntijapalvelua, eikä asiakkaalla ole välttämättä mitään konkreettista siinä vaiheessa, kun hän harkitsee palvelun ostamista. Markkinoinnin kannalta asiakkaan on helpompi ymmärtää Infonian tarjoama palvelu selkeästi ja kuvitettuna materiaalina kuin pelkästään tekstimuotoinen selostus. Infonian palveluiden ovat hyvin monimuotoisia ja ne mukautuvat asiantuntijuuden hyödyntämisen kautta hyvin erilaisiin asiakkaiden tarpeisiin. Tämä aiheuttaa markkinoinnin näkökulmasta haasteen kun konkreettista tuotetta ei sinänsä ole, vaan asiakkaalle täytyy kertoa ennemmin kokonaisuudet ja osaamisalueet, joita yritys tarjoaa.

Toisessa vaiheessa työkalun pohjalta on tarkoitus kehittää tuote ja markkinointimateriaali. Yrityksen johdon ajatuksena on, että vakiintuneen, toimivan ja kustannustehokkaan käytännön kautta Infonia saa kilpailuetua muihin alan toimijoihin nähden ja työkalun tuotteistaminen myyväksi materiaaliksi on yksi tällainen asia. Selkeä ja ymmärrettävä myyntimateriaali avaa palvelutarjontaa, helpottaa keskustelua asiakkaan kanssa ja tuo kiinteistöalan erityispiirteet yksinkertaisemmin ymmärrettävään muotoon. Tuotteistamisen voidaan ajatella toteutettavan loppuvuodesta 2014.

Työkalun luomisessa yksi tärkeä huomioitava asia on työn tekijän subjektiivisuus. Tämä aiheuttaa haasteen oman työn kriittiselle analysoinnille. Oman työn tarkastelu on haastavaa; pyrkimys objektiivisuuteen täytyy pyrkiä säilyttämään haastattelujen ja analysoinnin aikana.

Tämän työn pohjalta kehitettävällä lopullisella työkalulla yrityksen on mahdollista saavuttaa projektien selkeämpää hallintaa, seurantaa ja johtamista. Myös työntekijöiden työn mielekkyys kasvaa kokonaisuuden helpomman ymmärtämisen myötä. IT-pohjaiseksi kehitettynä sovellus tarjoaa nykypäivän teknologisen muutoksen myötä

liikkuvan apuvälineen työntekijöille ajasta ja paikasta riippumatta. Pienillä asiantuntijayrityksillä ei normaalitilanteessa ole resurssien puolesta mahdollisuuksia hankkia kalliita tietoteknisiä sovelluksia.

Kiinteistöala on nykypäivänä erittäin kilpailtu. Taantuman myötä toiminnan tehokkuudelle ja uusille sovellutuksille on kysyntää. Yksinkertaiset, kevyet ja helppokäyttöiset sovellukset tarjoavat yrityksille merkittävää kilpailuetua kilpailijoihinsa nähden.

## LÄHTEET

Faktaa kiinteistöalasta. 2013. RAKLI, Viitattu 20.4.2014 <http://www.rakli.fi> Tietoa kiinteistöalasta.

Global Facilities Management Market to Reach \$394,69 Billion by 2017, According to New Report by Global Industry Analysts Inc. 2011. Viitattu 15.4.2014 [www.prweb.com](http://www.prweb.com) News Center, Business.

Grönroos, C., Hyötyläinen, R., Apilo, T., Korhonen, H., Malinen, P., Piispa, T., Ryyänen, T., Salkari, I., Tinnilä, M. & Helle, P. 2007. Teollisuuden palveluksista palveluliiketoimintaan. Tampere: Teknologiainfo Teknova.

Hammarsten, H. 2011. Unohtakaa jo se prosessijohtaminen. Yhteistyössä Talouselämä&Fakta – tosiasioita työelämästä. Viitattu 2.1.2014 [http://www.talouselama.fi/tyoelama/tosiasioita\\_tyoelamasta/unohtakaa+jo+se+prosessijohtaminen/a2000702](http://www.talouselama.fi/tyoelama/tosiasioita_tyoelamasta/unohtakaa+jo+se+prosessijohtaminen/a2000702).

Hiltunen, L. 2009. Validiteetti ja reliabiliteetti. Viitattu 15.4.2014 [http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius\\_ja\\_reliabiliteetti.pdf](http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius_ja_reliabiliteetti.pdf).

Itälä, T., Luukkonen, I., Mykkänen, J., Savolainen, S. & Tamminen, M. Toiminnan ja prosessien mallintaminen - Tasot, näkökulmat ja esimerkit. Raportti. Itä-Suomen yliopisto ja Aalto-yliopisto, Kuopio, 2012 [http://epublications.uef.fi/pub/urn\\_isbn\\_978-952-61-0697-7/urn\\_isbn\\_978-952-61-0697-7.pdf](http://epublications.uef.fi/pub/urn_isbn_978-952-61-0697-7/urn_isbn_978-952-61-0697-7.pdf).

Kananen, J. 2012 Kehittämistutkimus opinnäytetyönä, kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas.

Kettunen, S. 2003. Onnistu projektissa Juva: WS Bookwell.

Kiinteistöliiketoiminnan sanasto 2.laitos RAKLI Kiinteistöliiketoiminnan sanasto 2.laitos Helsinki: Rakli RY 2012.

Kiinteistörekisterikartta. N.d. Maanmittauslaitoksen ohjeita. Viitattu 1.4.2014 <http://www.maanmittauslaitos.fi> Maanmittauslaitos, kiinteistöt, rekisterit ja otteet.

Kiinteistörekisteriote ja rekisterin tulosteet. N.d. Maanmittauslaitoksen ohjeita. Viitattu 1.4.2014 <http://www.maanmittauslaitos.fi> Maanmittauslaitos Kiinteistöt, rekisterit ja otteet.

Kiinteistösijoittaminen. RAKLI, Viitattu 17.3.2014 <http://www.rakli.fi> kiinteistösijoittaminen, kiinteistösijoittaminen.

Kiinteistötalouden ja kiinteistöjohtamisen keskeiset käsitteet. Viitattu 18.3.2014 <http://www.kti.fi> Julkaisut.

Kiinteistöpäällikkö, 2014. Infonia Oy. Kiinteistöpäällikön haastattelu maaliskuu 2014. Jyväskylä.

KTI Markkinakatsaus / RAKLI-KTI Toimitilabarometri. Viitattu 18.3.2014 <http://www.rakli.fi> tietoa kiinteistöalasta, markkinatietoa.



- L 5.2.1999/132 Maankäyttö- ja rakennuslaki. Viitattu 18.3.2014. Valtion säädöstietopankki Finlex. [www.finlex.fi](http://www.finlex.fi), ajantasainen lainsäädäntö.
- Laamanen, K. 2002. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona. 2. p. Helsinki: Suomen Laatu-keskus Oy.
- Laamanen, K., Tinnilä, M. 2009. Prosessijohtamisen käsitteet = Terms and concepts in business process management. 4. uud. p. Helsinki: Teknologiainfo Teknova.
- Lainhuuto eli kiinteistön omistusoikeuden siirtyminen. n.d. Maanmittauslaitoksen ohjeita. Viitattu 1.4.2014 <http://www.maanmittauslaitos.fi> Maanmittauslaitos, kiinteistöt, kiinteistökauppa ja kirjaamisasiat.
- Launonen, P. 2013. Eurooppa rapistuu ilman yksityistä pääomaa. Locus 3, 46 – 47.
- Leväinen, K. 2013. Kiinteistö- ja toimitilajohtaminen. Helsinki: Gaudeamus Oy.
- Löow, M. 2002. Onnistunut projekti – projektijohtamisen ja – suunnittelun käsikirja. Helsinki: Tietosanoma Oy – WS Bookwell Oy.
- Maankäyttö- ja rakennuslaki. Viitattu 10.4.2014. [www.ym.fi](http://www.ym.fi) Maankäyttö ja rakentaminen, lainsäädäntö ja ohjeet.
- Maankäytön suunnittelun ohjaus. Viitattu 10.4.2014. [www.ym.fi](http://www.ym.fi) Maankäyttö ja rakentaminen.
- Mitä ovat AKA ja KHK. Viitattu 10.4.2014. [www.kauppakamari.fi](http://www.kauppakamari.fi) Mitä me teemme?, Kiinteistöarviointi.
- Murto, K. 1992. Prosessin johtaminen – kohti prosessikeskeistä työyhteisön kehittämistä. Saarijärvi: Muro ja Jyväskylän Koulutuskeskus Oy.
- Onko kiinteistö kiinnitetty? N.d. Maanmittauslaitoksen ohjeita Viitattu 1.4.2014. <http://www.maanmittauslaitos.fi> Kiinteistöt, kiinteistökauppa ja kirjaamisasiat.
- Parviainen, J. 2013. Näkökulmia suomalaisen yhteiskunnan rakennemuutokseen. Luentomateriaali. [www.kunnat.fi](http://www.kunnat.fi) Tietopankit ja tuotteet, Artikkelit, 2013.
- Peltonen, T. 2007. Johtaminen ja organisointi – Teemoja, näkökulmia ja haasteita. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy –KY Palvelu Oy.
- Projektipäällikkö myyntitapaus, 2014. Infonia Oy. Projektipäällikön haastattelu huhtikuun 2014. Jyväskylä.
- Projektipäällikkö vuokraustapaus, 2014. Infonia Oy. Projektipäällikön haastattelu huhtikuun 2014. Jyväskylä.
- Puhto, J., Tuomela, A. & Ventovuori, T. 2001. Toimitilajohtamispalvelujen kehittyminen pohjois-euroopassa. Teknillisen korkeakoulun rakentamistalouden laboratorion raportteja 197. TKK-RTA-R197. Espoo. Viitattu 11.4.2014. [http://bes.aalto.fi/en/publications-002/reports/raportti\\_197/](http://bes.aalto.fi/en/publications-002/reports/raportti_197/).
- Seizing the white space: Innovative Service Concepts in the United States. 2007. Tekesin julkaisuja. Helsinki: Technology review 205/2007. Viitattu 25.4.2014 [http://www.tekes.fi/Julkaisut/innovative\\_service.pdf](http://www.tekes.fi/Julkaisut/innovative_service.pdf).

Service Innovation Policy Benchmarking: Synthesis of Results and 15 country reports. 2011. Tekesin julkaisuja. Viitattu 27.4.2014. [www.tekes.fi](http://www.tekes.fi) Tekes, Julkaisut.

Tietoja yhdistyksestä. n.d. Suomen kiinteistöarvointiyhdistys ry. Aka Ry. Viitattu 26.4.2014 <http://www.xn--kiinteistarvointi-l3b.com/aka-ry/tietoa-yhdistyksesta.html>.

Toimitusjohtaja, 2014. Infonia Oy. Toimitusjohtajan haastattelu maaliskuu 2014. Jyväskylä.

Willberg, E. 2009. Laadullisen aineiston luotettavuus. Viitattu 11.4.2014 <https://www.jyu.fi/edu/laitokset/eri/opiskelu/opiskelu-info/prosem/laadullinen>.

## Liitteet

Asiakastyypin	Tarpeet	Ratkaisuvaihtoehdot	Infonian toimenpiteet
Omistaa	1. Vuokrausaste on alhainen 2. Rakennus on huonokuntoinen 3. Kiinteistö on tonttina ilman rakennusta	1. Lisää vuokralaisia tai nykyisten vuokralaisten tilojen muutokset 2. Saneeraus, facelift, peruskorjaus 3. Rakennuskustannusten laskenta - rakennuttaminen	1. Kartoitetaan millainen tila, sijainti, historia, vuokrataso, ympäristö -> karkea ajatus liiketoiminnasta -> prospektien kontaktointi 2. Kuntoarvio ja PTS-suunnitelma -> lasketaan korjausinvestoinnille kuoletusaika -> Kannattavuus? -> Purku tai korjaus -> toteutus 3. Lasketetaan rakennuskustannukset -> karkea vuokrataso tuottoarvon kautta -> kokonaiskustannukset -> vuokralaisten etsintä
Haluaa vuokrata	Tarvitsee tyhjää tilaa	Etsitään tilat	Kartoitetaan tilat joihin on olemassa olevat toimeksiantosopimukset-> voidaan vuokrata TAI kartoitetaan kohteet jotka soveltuisivat asiakkaalle -> mahdollinen toimeksiantosopimuksen teko kiinteistönomistajan kanssa
Ostaja	1. Haluaa sijoittaa 2. Tarvitsee yritykselle tilat	1. Nykyisen, olemassa olevan kohteen osto tai sijoittaminen uuteen rakennettavaan kohteeseen sijoittajana 2. Olemassa olevan kohteen osto (saneeraus, tilamuutokset) Uuden kohteen rakennuttaminen	1&2. Olemassa olevien kontaktien kartoitus myymishalukkuudesta TAI kysely kohteen omistajalta ostohalukkuudesta - kummassakin tapauksessa sama riippumatta onko olemassa oleva
Myyjä	1. Haluaa tuottoa omaisuudesta 2. Haluaa myydä omaisuuttaan	1&2. Myydään	1&2. Kartoitus hinnasta, nykyisestä kunnosta ja käyttöasteesta -> myyntihinta ja todennäköisyys myynnille

Liite 1. Asiakastyypin ja tarpeen mukainen toiminta yrityksessä

(Asiantuntijahaastattelu, 2014.)